

# Colloque Qualité du G3

# Session 2

**COLLOQUE QUALITÉ G3**

Montréal | 24-26 octobre 2018



## JEUDI 25 OCTOBRE - AVANT-MIDI

8:30 - 9:00	Accueil et enregistrement des participants, <i>Pavillon 3200, rue Jean-Brillant, devant la salle B-2285</i>					
9:00 - 9:45	Conférence 2	Salle B-2285	Monsieur Mary Teuw Niane <i>L'effet structurant de la démarche qualité dans les Réformes du Système d'Enseignement supérieur du Sénégal</i>			
9:45 - 10:30	Conférence 3	Salle B-2285	Madame Pascale Lefrançois <i>L'agrément comme catalyseur de l'amélioration des programmes : quelques principes et une étude de cas</i>			
10:30 - 11:00	Pause-café					
11:00 - 12:15	SESSION 2 - (S2) - Communications et ateliers					
SESSION 2	<b>BLOC A</b> SALLE B-2285	<b>BLOC B</b> SALLE B-2305	<b>BLOC C</b> SALLE B-3225	<b>BLOC D</b> SALLE B-3215	<b>BLOC E</b> SALLE B-3205	<b>BLOC F</b> SALLE B-3240
	<b>S2-A1</b> 11:00 - 11:25 Le maintien d'un engagement actif envers les démarches d'amélioration continue au travers d'une structure <b>M. Lismonde, S. Canter et C. Van De Leemput</b>	<b>S2-B1</b> 11:00 - 11:25 La co-construction d'un référentiel qualité de formations continues tertiaires : quelle portée pour l'amélioration des programmes ? <b>S. Sa et T. Moraes</b>	<b>S2-C1</b> 11:00 - 11:25 Rendre compte des effets d'un cycle d'évaluation des programmes : que mettre en lumière, pour qui et à quelles fins ? <b>A.-M. Bernier et S. Vaillancourt</b>	<b>S2-D1</b> 11:00 - 12:15 <b>Atelier</b> Évaluer le système de gouvernance d'une institution d'enseignement supérieur pour améliorer la qualité de sa gestion : présentation d'un référentiel, analyse du contexte, des biais et de l'impact de l'enquête réalisée <b>S. Navarre et V. Gérard</b>	<b>S2-E1</b> 11:00 - 11:25 Système qualité et réingénierie des formations au travail social : le cas d'ASKORIA (France) <b>M. Rouzeau et N. Guillope</b>	<b>S2-F1</b> 11:00 - 11:25 La démarche Qualité dans les Instituts Universitaires de Technologie Ain-Rhône-Loire : enjeux et réussites <b>D. Ronze, A. Perrat-Mabilon, A.-F. Delaporte, D. Wimmer, S. Foliard et F. Perdreau</b>
	<b>S2-A2</b> 11:25 - 11:50 La mise en œuvre de l'assurance qualité au niveau collégial : le grand écart entre gestion et enseignement ? <b>S. Maunier</b>	<b>S2-B2</b> 11:25 - 11:50 UCA PARTNER, démarche qualité au cœur d'un service universitaire de prestations techniques multidisciplinaires <b>H. Perrin</b>	<b>S2-C2</b> 11:25 - 11:50 Communication et suivi des résolutions de l'autoévaluation de l'Université Alassane Ouattara en Côte d'Ivoire <b>G. B. Dagnogo</b>		<b>S2-E2</b> 11:25 - 11:50 Démarches participatives dans l'évaluation et le développement d'une filière d'étude en travail social dans 4 hautes écoles de Suisse romande <b>E. Jay, N. Richard, A. Barbosa et L. Kniel-Fux</b>	<b>S2-F2</b> 11:25 - 11:50 Étude de l'effet du processus de certification eduQua sur la culture qualité des programmes de formation continue <b>A. De Franchi et L. Germann</b>
	<b>S2-A3</b> 11:50 - 12:15 L'implantation d'une Cellule Qualité Transversale au bénéfice de l'adhésion et de l'implication des partenaires au processus qualité <b>C. Rakofsky</b>	<b>S2-B3</b> 11:50 - 12:15 <b>Annulé</b> L'autoévaluation et le défi de l'amélioration continue au sein de l'Université Ibn Tofail <b>R. Bejjaoui et R. Ziri</b>	<b>S2-C3</b> 11:50 - 12:15 Cultures organisationnelles et assurance de la qualité : cultures diversifiées, impacts variables <b>P. Milot et C. Duykaerts</b>		<b>S2-E3</b> 11:50 - 12:15 <b>Annulé</b> La mission universitaire à l'épreuve des « démarches qualité » : le cas du programme de travail social à l'UQAM <b>S. Jochems, M. Nengeh Mensah et A. Gonin</b>	<b>S2-F3</b> 11:50 - 12:15 QWALIRIS, convivialité et sérieux pour la co-construction de démarches qualité <b>A. Vigneul, L. Canautte, F. Vanderroost, D. Maes, A. Bouchez, C. Meyfroid, B. Loir, A. Depaille, A. Azaz et R. Bourgeois</b>
	12:15 - 13:45	Repas				

## ***Le maintien d'un engagement actif envers les démarches d'amélioration continue au travers d'une structure***

SANDRINE CANTER, MARIE LISMONDE, CÉCILE VAN DE LEEMPUT  
UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES  
COLLOQUE G3 – OCTOBRE 2018

### Contexte

#### L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES)

- Evaluation externe des programmes de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles
- Pratique une évaluation formative

#### Les programmes de l'ULB

- Etablissent un diagnostic / autoévaluation
- Elaborent un plan d'action
- Portent des projets multiples et divers « enseignement »

#### Le Service Qualité de l'ULB

- Accompagne les programmes au cours du processus d'évaluation
- Soutien les programmes pour le déploiement des démarches qualité (gestion, de données, de formations, etc.)

Difficulté de maintenir un engagement actif envers les démarches d'amélioration continue

Difficultés à assurer le suivi des actions qualité et des évaluations

Accroissement des exigences en termes d'évaluations

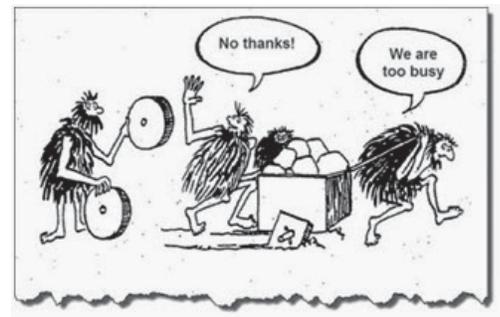
Difficultés d'identification des projets contribuant à la qualité

Surcharge de travail en augmentation pour les fonctions de gestion

Environnement instable (décrets, réformes, changements internes et externes, etc.)

Nécessité de renforcer l'**appropriation** des démarches **Qualité** au sein des programmes

# Evaluations = gros mot ?





## 13 Facultés et instituts 127 programmes d'enseignement (BA-MA)

**Faculté centralisée**

Un département enseignement  
Un centre de décision unique (Conseil Facultaire)  
Plusieurs commissions/conseils consultatifs (Commission d'enseignement, etc.)

**Faculté décentralisée**

Plusieurs départements enseignement basé sur la structure des programmes  
Division de la structure facultaire en départements et en filières (morceaux de la filière)  
Plusieurs centres de décision (un conseil par département et un conseil facultaire)  
Plusieurs commissions/conseils consultatifs (Commission enseignement, etc.)

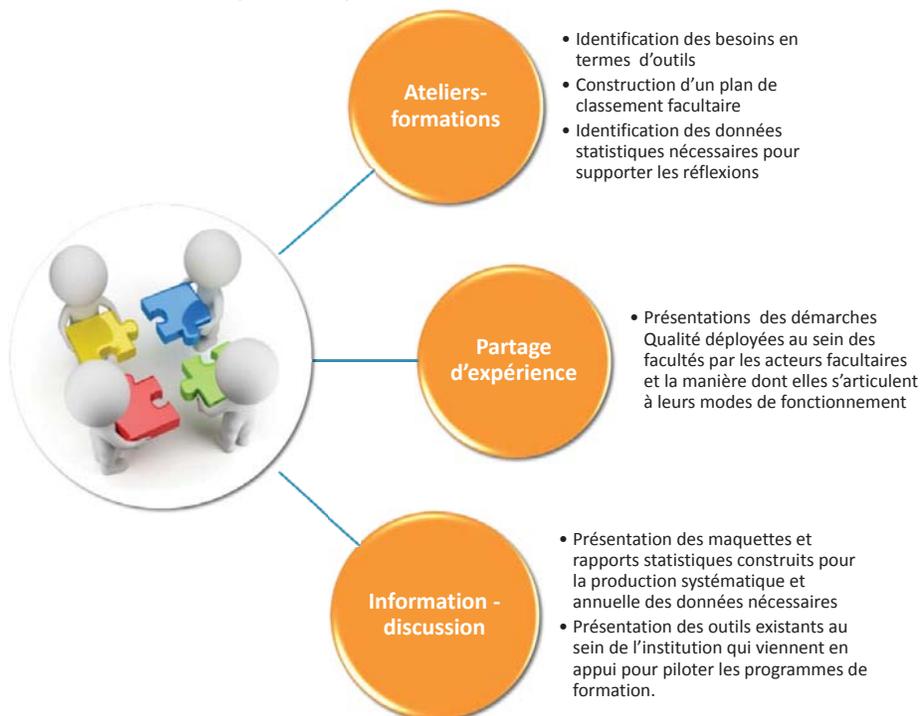




Faculté centralisée	Faculté décentralisée
<b>ORGANE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une Commission pour la Qualité des enseignements et des apprentissages</li> <li>Délégation à la Commission de l'enseignement, au bureau facultaire, etc.</li> </ul>	<b>ORGANE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Délégation aux Conseils de département enseignement, à la Commission de l'enseignement, etc.</li> </ul>
<b>REFERENT.E.S académiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-Doyen.n.e à l'enseignement, Secrétaire académique, etc.</li> </ul>	<b>REFERENT.E.S académiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-Doyen.n.e à l'enseignement, Président.e de jury, Président de Département, enseignant, etc.</li> </ul>
<b>REFERENT.E.S administratifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseiller.e pédagogique, Directeur de l'administration facultaire</li> </ul>	<b>REFERENT.E.S administratifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseiller.e pédagogique, Gestionnaire du secrétariat académique, etc.</li> </ul>



Nécessité d'avoir un organe porteur des actions qualité au niveau local = se situer au plus proche du centre de décision du programme





## Feedback des Réfèrent.e.s Qualité

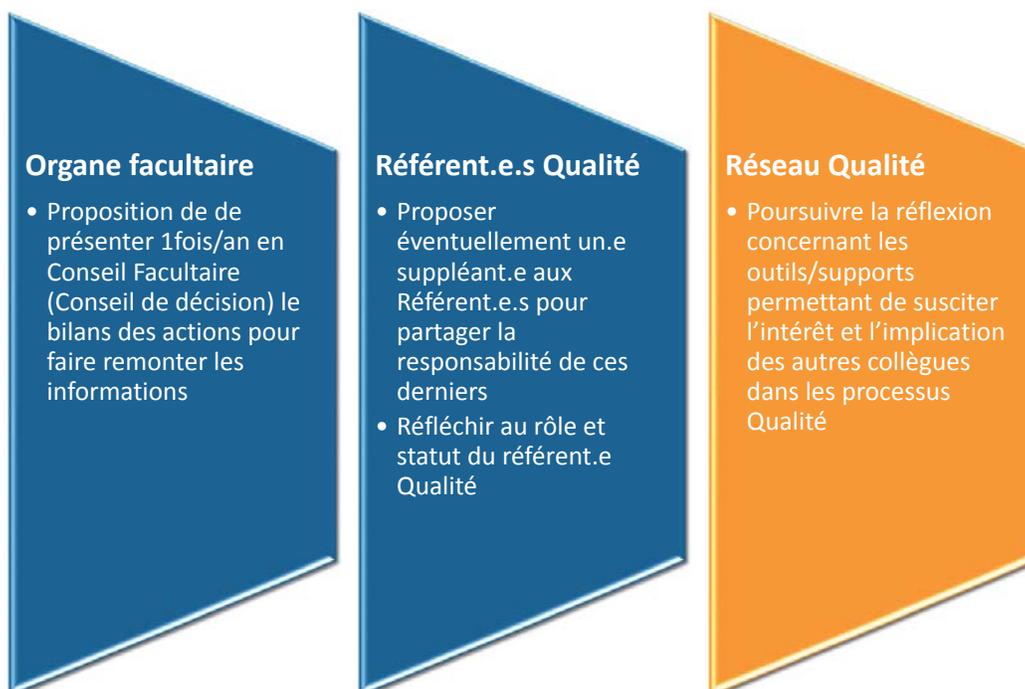
- Apporter un appui opérationnel par le biais d'outils (ressources documentaires) et de supports méthodologiques (formations, conseils, accompagnement)
- Développer des expériences innovantes et des projets pilotes
- Mutualiser et valoriser les expériences
- Renforcer et partager la culture d'évaluation
- Intégrer l'utilisateur comme co-acteur de la Qualité
- S'inscrire dans une démarche de proximité et de répondre aux besoins de ses membres

## Aspects positifs relevés

- Prise de conscience que la qualité n'est **pas que** évaluation
- Partage de connaissances, de savoirs et de savoir-faire en matière de démarches qualité/gestion de projets
- Rencontre et échanges avec d'autres facultés
- Soutien et accompagnement du Service Qualité en termes de méthodologie
- Implication et mobilisation des acteurs autour des questions Qualité
- Lien renforcé entre la Faculté et le Service Qualité (réunions du réseau qualité, réunions internes à la faculté,...)

## Difficultés ressenties

- Sentiment d'impuissance quant à la manière de communiquer les informations reçues à l'ensemble de la faculté
- Composition inégale du Réseau en regard des expériences de chaque membre
- Difficultés à voir comment utiliser l'input direct des outils proposés ou l'output des réunions

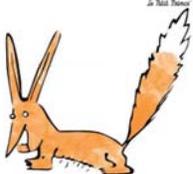




Qu'est-ce que signifie « s'approprier »?

L'**appropriation** signifie le fait de prendre possession. Pour ça, il faut qu'il y ait un **ancrage** au plus proche des acteurs de terrain.

Et l'ancrage permet de **maintenir l'engagement des acteurs** qui prennent conscience que la **qualité n'est pas que évaluation!**



Merci pour votre attention!  
Place à vos questions!

#### CONTACTS

Sandrine Canter: [sandrine.canter@ulb.ac.be](mailto:sandrine.canter@ulb.ac.be)

Marie Lismonde: [marie.lismonde@ulb.ac.be](mailto:marie.lismonde@ulb.ac.be)

Cécile van de Leemput: [cecile.van.de.leemput@ulb.ac](mailto:cecile.van.de.leemput@ulb.ac)



# La mise en œuvre de l'assurance qualité au niveau collégial : le grand écart entre gestion et enseignement ?

SOPHIE MAUNIER, DOCTORANTE, UQTR



## Plan de la présentation

- ▶ Contexte
- ▶ Question de recherche
- ▶ Cadre de référence
- ▶ Méthodologie
- ▶ Résultats préliminaires
- ▶ Références

# Contexte

- ▶ Sur le plan international, à partir des années 90 : compétences, gestion par les résultats, assurance qualité et concurrence.
- ▶ Au Québec, Renouveau collégial en 1993
  - ▶ Création de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC)
  - ▶ Obligation d'une politique institutionnelle de l'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'une politique institutionnelle de l'évaluation des programmes d'études (PIEP)
  - ▶ Approche par compétences
- ▶ En 2000, obligation d'un Plan de réussite et d'un plan stratégique
- ▶ En 2012, évaluation du système d'assurance qualité décidée par la CEEC

# Question de notre exposé

- ▶ Comment est réalisée l'assurance qualité de l'enseignement au niveau collégial ?

# Cadre de référence

## ▶ Qualité et assurance qualité

### ▶ Définition

▶ La « qualité » : un *folk concept* flou (Elsay, 2015; Moraes et Kalnin, 2018; Musselin et Paradeise, 2005)

### ▶ L'assurance qualité

▶ Processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir ou améliorer) la qualité du système, des établissements ou des programmes de l'enseignement supérieur » (Martin et Stella, 2007, p. 38)

▶ Politiques, attitudes, actions et procédures nécessaires pour assurer que la qualité est entretenue (Tremblay et Kis, 2008).

### ▶ Deux perspectives :

▶ L'imputabilité et la reddition de compte

▶ L'amélioration continue

# Cadre de référence

## ▶ Qualité dans l'éducation : un construit social (Laurens, 1999)

### ▶ Ethnométhodologie

▶ Allants de soi

▶ Définitions données par les acteurs locaux

# Méthodologie

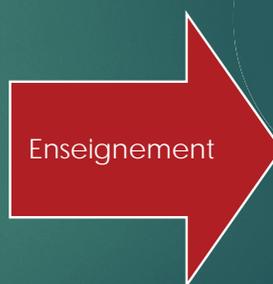
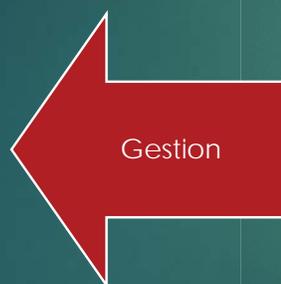
- ▶ Filature ethnographique (Coulon, 2014)
  - ▶ Un cégep
  - ▶ 20 entrevues (membres de la Direction, enseignants, conseillers pédagogiques, API, agents administratifs)
  - ▶ Observations (CA, Commission des études, Assemblées des coordonnateurs, réunion de travail, comité de programmes, réunions départementales)
- ▶ Analyse de la production textuelle (D. Smith, 2018)

# Résultats préliminaires

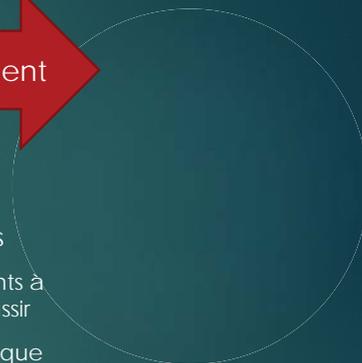
- ▶ La qualité pour les acteurs locaux
  - ▶ Définition de la qualité et de l'assurance qualité pour la CEEC (2012)
    - ▶ qualité : atteinte par l'établissement des objectifs qu'il s'est fixés pour réaliser sa mission
    - ▶ regard sur les moyens pris par le cégep pour tendre vers l'atteinte de ses objectifs dans une perspective d'amélioration continue.
  - ▶ Pas de définition explicite de la qualité de l'enseignement par les acteurs locaux

# Résultats préliminaires

Les acteurs locaux interprètent différemment la qualité de l'enseignement



# Résultats préliminaires



- ▶ Direction des études et conseillers pédagogiques
  - ▶ Gérer la demande de la CEEC
    - ▶ Production de politiques institutionnelles et des plans conformes aux directives et attentes de la CEEC
    - ▶ Production des mécanismes d'assurance qualité (mesure d'approbation des documents, grille de contrôle d'évaluations...)
  - ▶ Accroissement des tâches pour les conseillers pédagogiques (CP) en lien avec les injonctions de la CEEC

- ▶ Enseignants
  - ▶ Former des étudiants
    - ▶ Amener les étudiants à comprendre et réussir
    - ▶ Relation pédagogique
    - ▶ Adaptation à la diversité des étudiants

# Résultats préliminaires

## Gestion

- ▶ Qualité = contrôle de conformité (administration et bureaucratie)
  - ▶ Qualité de la formation → **qualité de l'information**
- ▶ Vérification de la présence dans le texte des éléments exigés mais non de leur application
- ▶ Documents normalisés, standardisés, uniformisés (gabarits et grilles de contrôle)
- ▶ Évaluation de l'enseignement et des documents

## Enseignement

- ▶ Qualité = former et s'adapter
  - ▶ Qualité de la formation → **qualité de la relation pédagogique**
- ▶ Qualité construite et relationnelle
- ▶ Rejet/indifférence au contrôle de conformité = « brassage de papiers »
- ▶ Manque de légitimité des CP qui évaluent l'enseignement mais pas de refus d'une évaluation
- ▶ Autonomie vs contrôle

# Conclusion très provisoire

- ▶ Pas de résistance mais :
  - ▶ Non-dit sur les objectifs lié à une absence du questionnement sur ce que peut être la qualité localement
  - ▶ Tensions autour de l'accroissement de la bureaucratie, du contrôle et des revendications/manifestations de l'autonomie professorale.

# Références

- ▶ Coulon, Alain (2014). *Ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- ▶ Elassy, Noha (2015) "The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 Issue: 3, pp.250-261, <https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1108/QAE-11-2012-0046>
- ▶ Martin, Michaela, et Antony Stella (2007). Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, Paris, UNESCO, Institut international de planification de l'éducation
- ▶ Moraes, Mário César Barreto et Kalnin, Guilherme Felipe (2018). Qualidade na educação superior: uma revisão teórica da evolução conceitual no campo da educação superior. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 530-551. <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362018002601114>
- ▶ Smith, Dorothy (2018). *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens*. Paris : Economica.
- ▶ Musselin et Paradeise (2005), Qualité : un débat, *Sociologie du Travail*, Vol.47, e89–e123.
- ▶ Tremblay, K., et Viktoria Kis (2008). « Assuring and Improving Quality », *Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1 : Special features : Governance, Funding, Quality*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, p. 259-322

# L'IMPLANTATION D'UNE CELLULE QUALITÉ TRANSVERSALE AU BÉNÉFICE DE L'ADHÉSION ET DE L'IMPLICATION DES PARTENAIRES AU PROCESSUS QUALITÉ

IPSMAPS-CHARLEROI (BELGIQUE)

## CONTEXTE



- Charleroi

# ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE PROMOTION SOCIALE



- ❖ Enseignement supérieur
- ❖ Public adulte (avec ou sans emploi)
- ❖ Domaines pédagogique et paramédical

## DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ

---

DANS LE CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE PROMOTION  
SOCIALE

# BESOINS DIFFÉRENTS



## UN PUBLIC VARIÉ

- Environ 900 étudiants : profils variés  
⇒ besoins différents
- 115 enseignants : travailleurs de terrain ou professionnels de l'enseignement (31 ETP)

## DES PARTENAIRES DIFFICILE À RÉUNIR



## MANQUE D'ADHÉSION



## OBJECTIFS

- Élaborer un projet qualité cohérent et pertinent
  - Intégrant la vision et les particularités de chacun
  - En cohérence avec le contexte légal (tissu légal complexe)
- Mettre en place une méthodologie
  - Minimisant la fréquence et durée des réunions
  - Optimisant l'efficacité de chaque rencontre
- Instiller une dynamique participative

## PLAN DE LA DÉMARCHE

Phase 1

- Définition collective d'un enseignement supérieur de qualité

Phase 2

- Construction collégiale d'une politique qualité

Phase 3

- Définition d'indicateurs et évaluation des performances

Phase 4

- Implantation de cellules de pilotage

## PHASE 1 : DÉFINITION COLLECTIVE D'UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE QUALITÉ

QUE VEUT-ON ?

Préenquête

Questionnaire  
en ligne

Analyse et  
diffusion des  
résultats

## PHASE 1: //PRÉENQUÊTE

- Objectif: cibler les items pertinents à insérer dans un questionnaire en ligne accessible à tous
- Panel d'étudiants et travailleurs variés : avec/sans emploi; début/fin de cursus; personnel administratif/enseignant; toutes sections représentées + institutions accueillantes
- Entretiens semi-structurés
- Qu'est-ce qu'un enseignement supérieur de qualité ?

## PHASE 1: //PRÉENQUÊTE : RÉSULTATS

- 59 items couvrant 7 domaines :
  - ✓ Pédagogique
  - ✓ Organisationnel
  - ✓ Contractuel et communicationnel
  - ✓ Éthique
  - ✓ Socioprofessionnel
  - ✓ Relationnel
  - ✓ Infrastructure et ressources

## PHASE 1 : // QUESTIONNAIRE EN LIGNE

- Score d'importance de chaque item
- Choix de maximum 5 items jugés prioritaires

## PHASE 1 : // QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Étudiant ?  
Membre du personnel ?  
Partenaire de formation ?

Pour une nouvelle politique qualité  
à l'IPSMaPS

# VOTEZ



Quelles sont vos attentes ?  
Quels sont vos besoins ?

Votre point de vue est **UNIQUE**

Il permettra de définir une nouvelle politique qualité

Un questionnaire, ouvert aux étudiants au personnel et aux partenaires de l'IPSMaPS sera disponible en ligne du **20 janvier au 03 février 2017**.  
Accès par l'e-campus de l'IPSMaPS, sur l'écran d'accueil ou dans le dossier "qualité"

- Population cible :  $\approx 1000$  personnes (population source + faible)
  - Étudiants
  - Personnel
  - Institutions partenaires (stages)
- Campagne d'affichage
- Accessible par l'e-campus, mail individuel et QR-code
- Taux de participation :  $> 30\%$

## PHASE 1 : // ANALYSE ET DIFFUSION DES RÉSULTATS



**Les analyses de vos réponses au sondage "qualité" sont disponibles sur l'e-campus**



Cliquez sur le bouton "qualité" tout en bas et à droite sur l'écran d'accueil de l'e-campus

- Diffusion des résultats
  - sur l'e-campus
  - par exposés durant les pauses

## PHASE 1 : // RÉSULTATS SELON LA FONCTION

- Fonctions: étudiant, chargé de cours, personnel administratif, institutions d'accueil en stage
- Points de convergence :
  - Items pédagogiques (alignement pédagogique, structuration des supports de cours, cohérence entre enseignants)
  - Items socioprofessionnels (insertion socioprofessionnelle et adaptation à l'évolution des techniques)
  - Items relationnels (valorisation et sécurisation de l'étudiant)

## PHASE 1 : // RÉSULTATS SELON LA FONCTION



### Sécurisation/structure

Supports de cours structurés ( $p=8,9 \times 10^{-6}$ )  
Rythme des apprentissages adapté ( $p=0,032$ )



### Conditions de travail

Valorisation de la formation continuée ( $p=0,017$ )  
Cohésion de l'ensemble du personnel ( $p=1,18 \times 10^{-6}$ )



### Efficacité professionnelle

Adaptation à l'évolution des techniques ( $p=0,027$ )

### Autonomie de l'étudiant:

- Outils pour apprendre à apprendre ( $p=0,037$ )
- Amène l'étudiant à se poser des questions ( $p=2,13 \times 10^{-6}$ )

## PHASE 1 : // SELON LE STATUT PROFESSIONNEL DES ÉTUDIANTS ( $P < 0,05$ )

TRAVAILLEUR T PLEIN

TRAVAILLEUR T PARTIEL

SANS EMPLOI

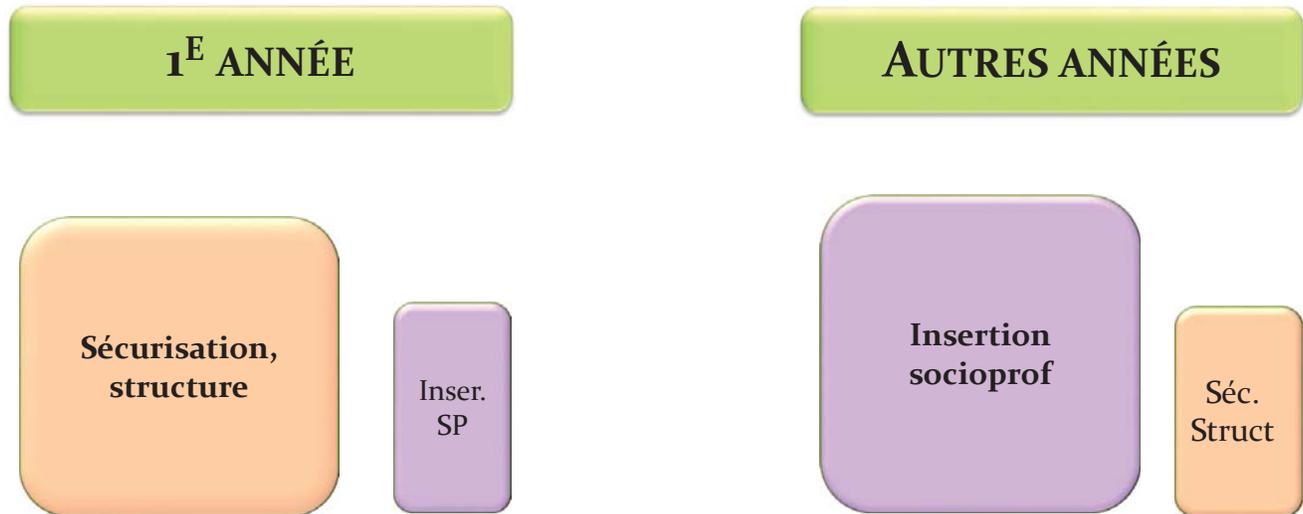
Sécurisation, encadrement, valorisation

Développement des acquis, remise en question

Compatibilité  
travail/formation

Intégration  
socioprofessionnelle

## PHASE 1 : // SELON LE NIVEAU D'ÉTUDES DES ÉTUDIANTS ( $P < 0,05$ )



## PHASE 1 : // SELON LA SECTION ( $P < 0,05$ )

- Sections paramédicales : Structure, clarté des consignes
- Sections pédagogiques : Développement de l'autonomie et insertion socioprofessionnelle

# PLAN DE LA DÉMARCHE

Phase 1

• Définition collective d'un enseignement supérieur de qualité

Phase 2

• Construction collégiale d'une politique qualité

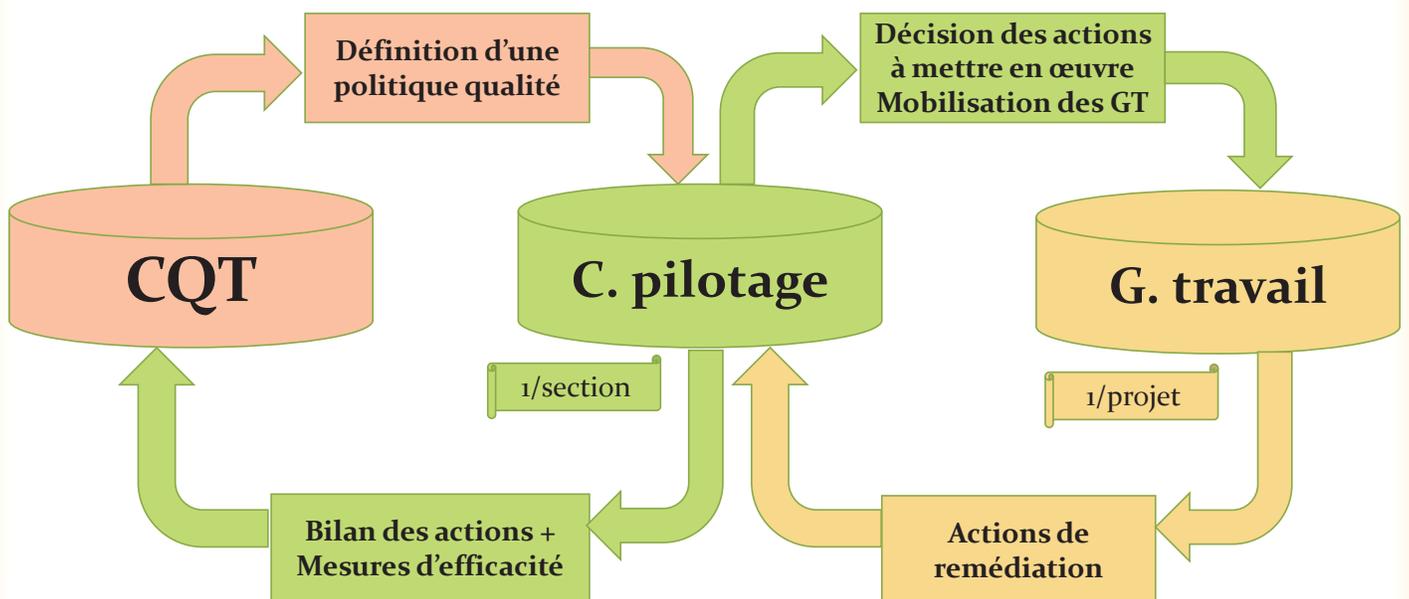
Phase 3

• Définition d'indicateurs et évaluation des performances

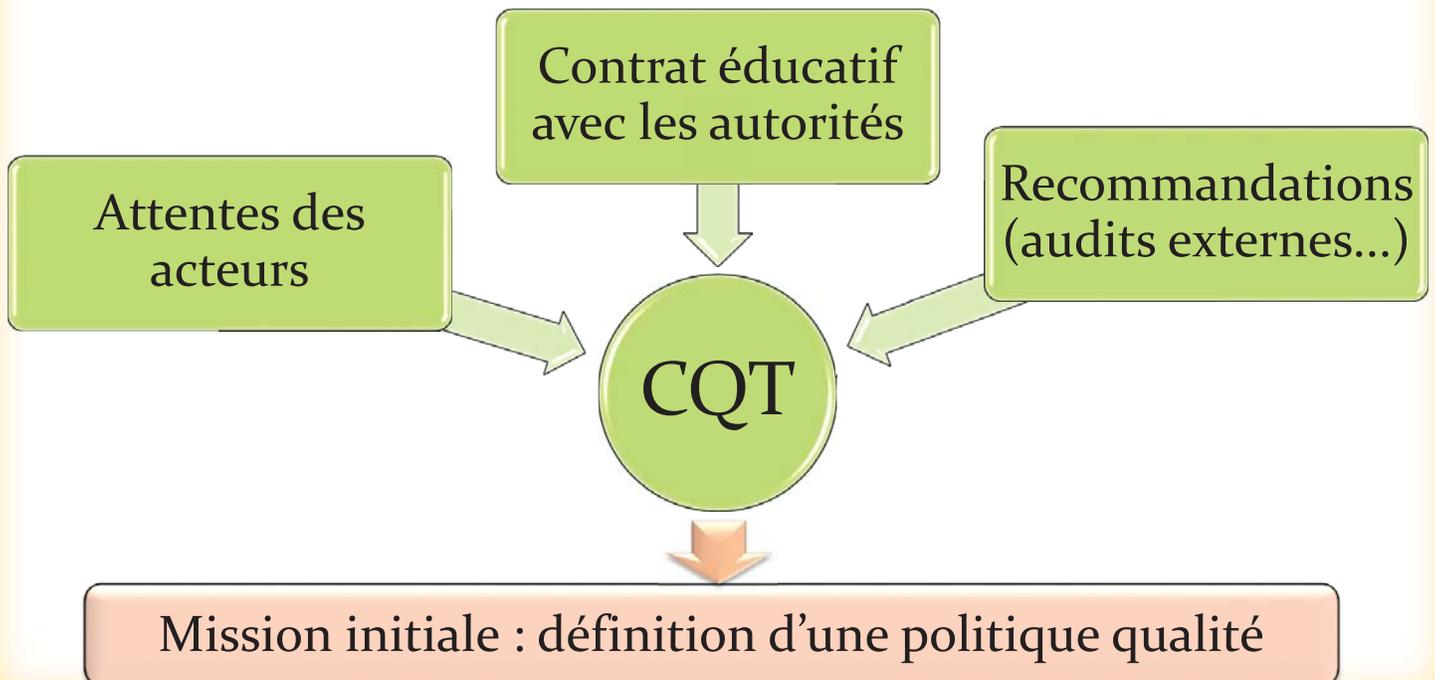
Phase 4

• Implantation de cellules de pilotage

## PHASE 2 : LES INSTANCES DU PROCESSUS QUALITÉ



## PHASE 2 : //LA CELLULE QUALITÉ TRANSVERSALE



## PHASE 2 : //COMPOSITION ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DE LA CQT

- ❖ 15 personnes (composition selon les profils de besoins mis en évidence par l'analyse du questionnaire)
  - 7 étudiants (toutes sections)
  - 4 enseignants
  - 2 membres du personnel administratif
  - représentant de la direction
  - coordinatrice qualité
- ❖ Une à trois réunions par an
- ❖ Absence de hiérarchie au sein de la cellule
- ❖ Priorité au consensus plutôt qu'à la majorité

## PHASE 2 : //MÉTHODOLOGIE DE LA CRÉATION D'UNE POLITIQUE QUALITÉ

- Création de sous-groupes de travail (hétérogènes)
- Analyse par chaque groupe :
  - des rapports des audits qualité externes
  - des résultats du questionnaire en ligne
  - des exigences légales
- Sélection par négociation d'axes prioritaires de travail

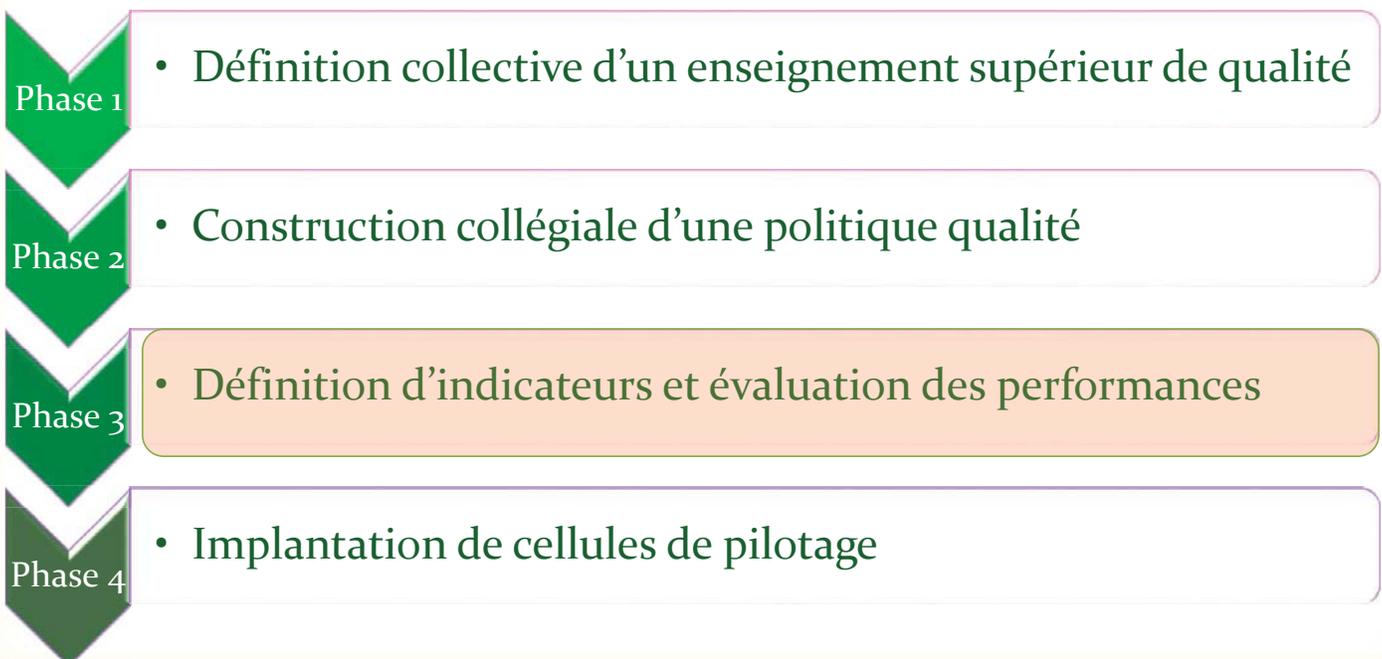
## PHASE 2 : //MÉTHODOLOGIE DE LA CRÉATION D'UNE POLITIQUE QUALITÉ

- Critères de sélection des axes de travail :
  - L'axe correspond à un besoin fondamental d'un ou plusieurs groupes d'acteurs
  - L'axe est compatible/ concordant avec les exigences légales
  - Il est possible de **mesurer** la qualité de nos prestations au regard de cet axe
- Durée totale: une réunion d'une demi-journée

## PHASE 2 : //AXES RETENUS

- ❖ Formalisation d'un alignement pédagogique du dispositif de formation
- ❖ Centralisation et actualisation de l'information
- ❖ Ouverture vers l'international
- ❖ Répartition raisonnée de la charge de travail

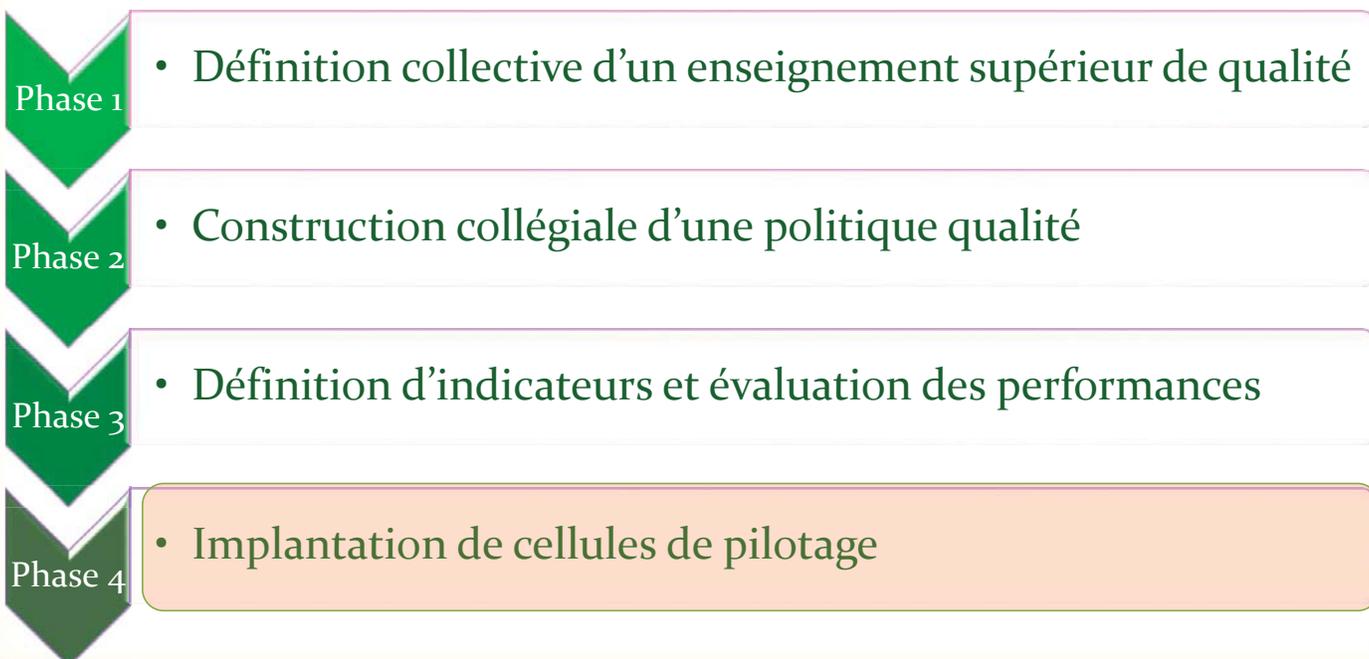
## PLAN DE LA DÉMARCHE



## PHASE 3 : DÉFINITION D'INDICATEURS ET DE SEUILS MINIMAUX ABSOLUS

- Indicateurs:
  - Maîtrise insuffisante des concepts méthodologiques impliqués
  - ⇒ Questions de relance pour structurer la réflexion du groupe
- Seuils:
  - Seuil de qualité acceptable contaminé par l'anticipation d'obstacles

## PLAN DE LA DÉMARCHE



## VISION SYNTHÉTIQUE DES INSTANCES



## IMPLANTATION DE CELLULES DE PILOTAGE

- Une cellule par section
- Composition:
  - 45 à 60% d'étudiants
  - 30 à 45% de chargés de cours
  - Responsable administratif
  - De préférence: représentants des institutions de stage et anciens étudiants

## IMPLANTATION DE CELLULES DE PILOTAGE

- Analyse des faiblesses constatées dans la section au regard de la politique qualité
- Plan d'actions (résolution de problèmes)
- Mobilisation de groupes de travail
- Possibilité de demande d'aide à la CQT
- Remise d'un rapport annuel à la CQT

## RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE

- ❖ Augmentation de l'implication des partenaires
  - Porte d'entrée auprès de différents publics grâce aux membres de la CQT
  - Cogestion de la politique qualité
  - Transparence dans les décisions prises
  - Responsabilisation des partenaires dans la résolution de problèmes
- ❖ Représentation des différents profils des partenaires
- ❖ Rencontres des partenaires dans une relation symétrique
- ❖ Échanges de bonnes pratiques entre sections

MERCI DE VOTRE ATTENTION



# *La co-construction d'un référentiel qualité de formations continues tertiaires : quelle portée pour l'amélioration des programmes?*

Silvia Sá  
Tauana Moraes

## Structure de la présentation

1. DÉMARRAGE & CONSTATS



2. CONCEPTION & SOLUTION



3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER



4. DEPLOYER & DIFFUSER

## Démarrage & constats

### → Haute école pédagogique du canton de Vaud – HEP Vaud



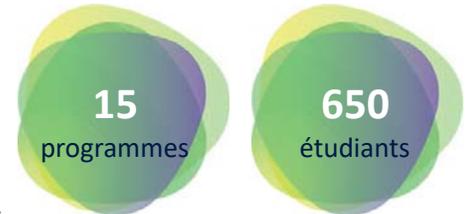
Haute école Suisse dont la mission consiste à **assurer la formation initiale et continue** des enseignant-e-s et des professionnels du champs de l'éducation et de la formation.

### → Filière des formations postgrades - FPG



Filière de la HEP Vaud responsable de l'offre des **formations continues certifiées**.

Coordination



1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

## Démarrage & constats



- Absence d'un cadre de référence
- Multitude d'outils de conception, pilotage et évaluation qualité
- Représentations diversifiées des visées/usages des outils qualité

### → **Besoins :**

- Clarifier le *Référentiel qualité* de la filière
- Réarticuler les outils existants

1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

## Démarrage & constats



- **Démarche collaborative** : constitution d'un groupe de travail

### Objectifs:

- Impliquer les acteurs et favoriser l'échange
- Prendre en compte les différentes représentations et besoins
- Redonner du sens → vers des points de convergence

1. DÉMARRAGE &amp; CONSTATS

2. CONCEPTION &amp; SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER &amp; INTÉGRER

4. DEPLOYER &amp; DIFFUSER

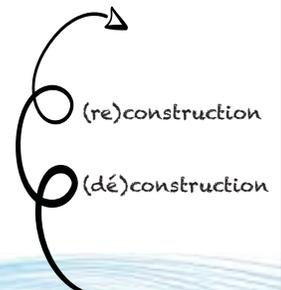
## Conception & Solution

" tout jugement porté sur un enseignement ou sur un programme se réalise en référence à des critères de qualité, explicites ou implicites »  
(Romainville, 2009)

Explicitation graduelle vers une grille référentielle co-construite

### Points d'attention:

- « Multiréférentialité » (Ardoino et Berger, 1989) = complexité  
*entre référentiels internes et cadres de références externes*
- Mode projet: *pas de modèle préalable de réponse; une convergence qui n'est pas acquise par avance, vers des apprentissages croisés* (Hatchuel, 2006)



1. DÉMARRAGE &amp; CONSTATS

2. CONCEPTION &amp; SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER &amp; INTÉGRER

4. DEPLOYER &amp; DIFFUSER

## Conception & Solution

enquête de sens (Figari, 2016)

### Processus de référentialisation (Figari et Remaud, 2014)

- logique de travail matricielle, redonne voix aux différents acteurs, valorise la richesse des apports (Hatchuel, 2006)
- ensemble « d'orientations », qui croisent et articulent nos outils et modalités de suivi → **vers une vision partagée**
- **ressource/ levier de développement** → logique d'accompagnement et de réflexivité, qui soit **au service de...**
- des propositions de nouvelles modalités, supports

1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

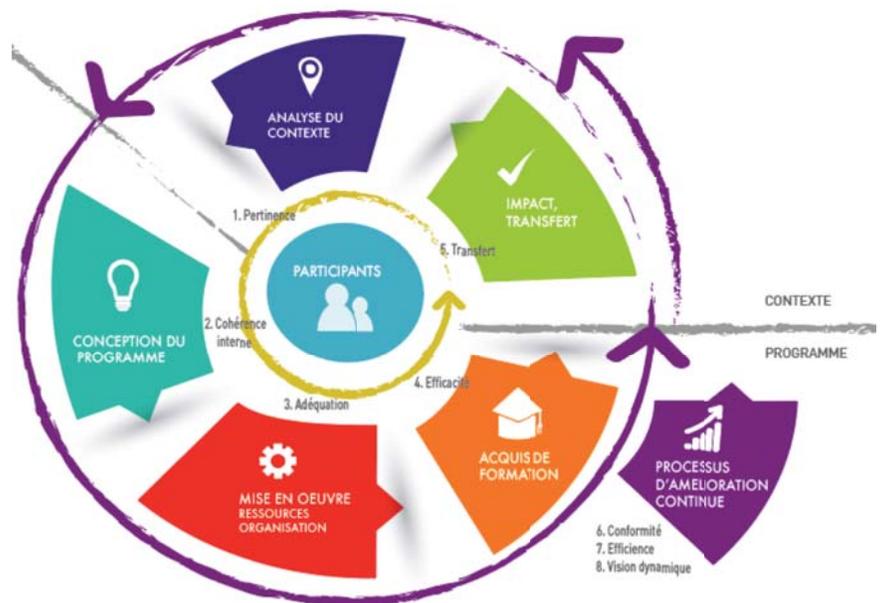
4. DEPLOYER & DIFFUSER

## Conception & Solution

### En pratique...

*Penser la qualité comme une alliée renvoie avant tout au sens que lui donnent ses acteurs, dans la mesure où ce sont eux qui la font vivre.*

*(Concept qualité Hep Vaud, 2016)*



1. DÉMARRAGE & CONSTATS

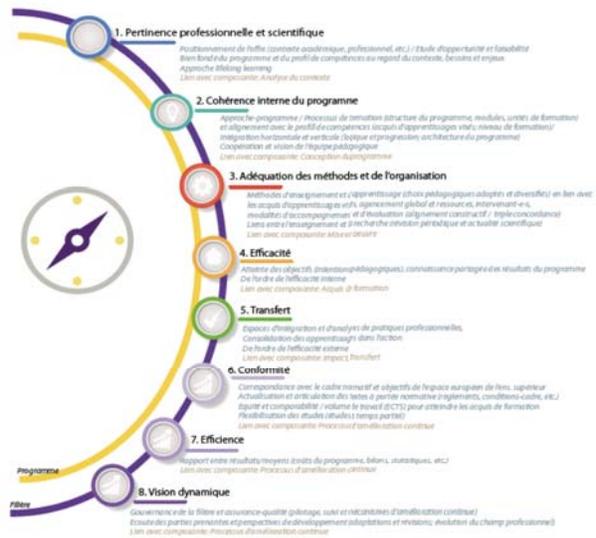
2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

# Conception & Solution

## En pratique...



Vers une simplification...

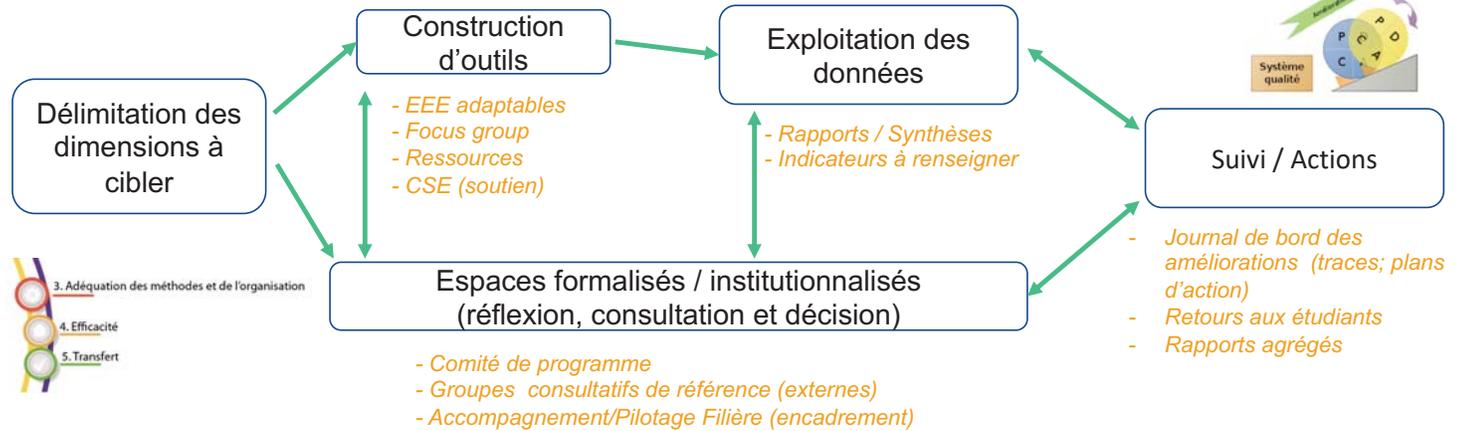
1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

# Conception & Solution



Opérationnellement dans un programme: **complexité dynamique et intégration progressive**

1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

## Expérimenter & Intégrer

### Dynamique de changement...a *work in progress*

- Etape pilote (outils / démarche)
- Nouveaux acteurs = nouvelle boucle d'appropriation
- Communication (simplification, version épurée, adhésion de nouveaux acteurs

Accepter ce (re)questionnement constant..

↪ **Construction référentielle éphémère (Figari, 1994)**  
1<sup>er</sup> déploiement qui permet de relancer le cycle

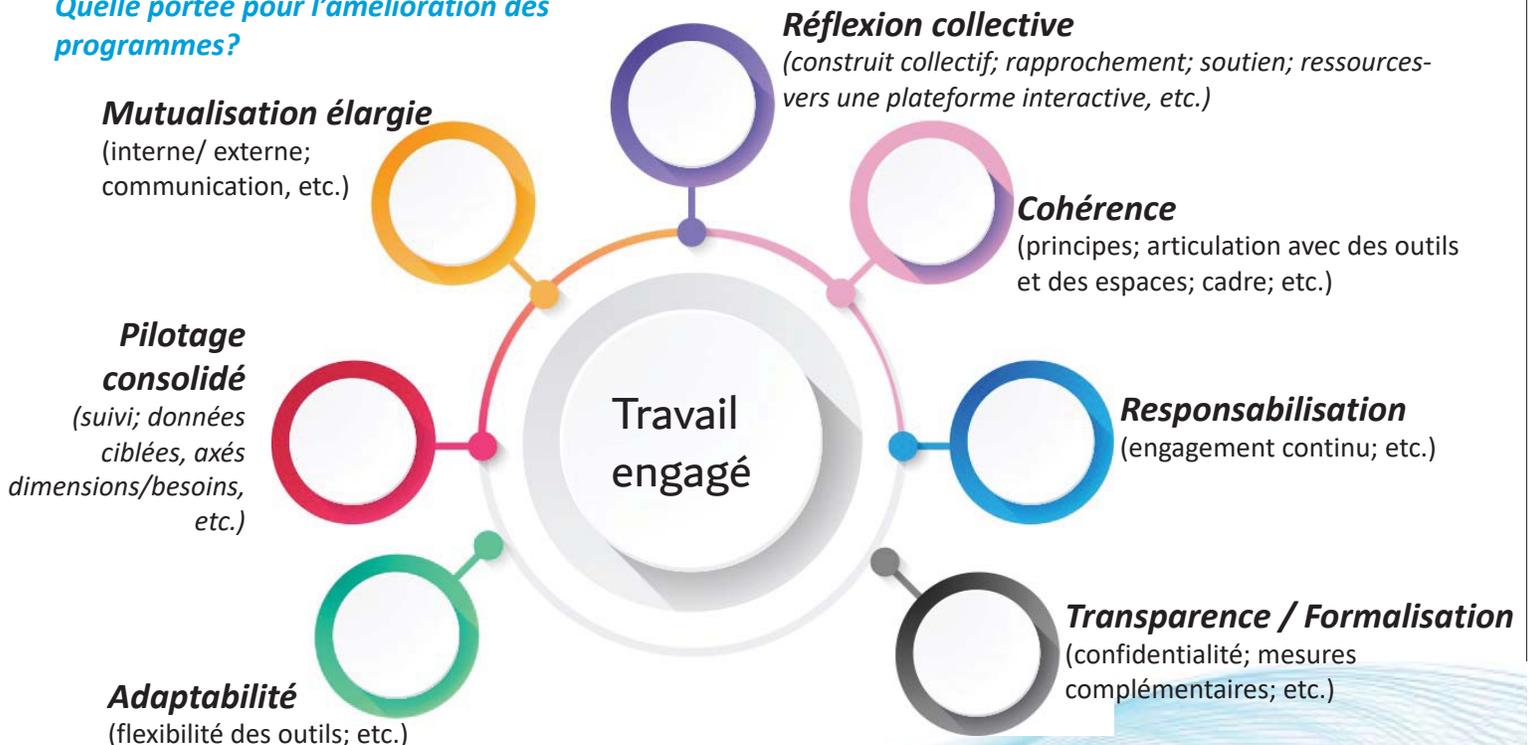
1. DÉMARRAGE & CONSTATS

2. CONCEPTION & SOLUTION

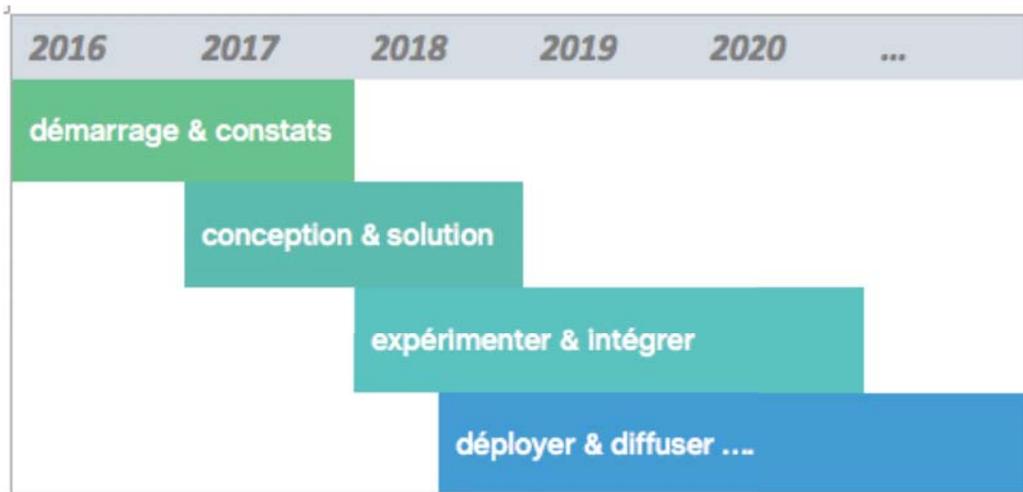
3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER

4. DEPLOYER & DIFFUSER

### Quelle portée pour l'amélioration des programmes?



## Déployer & Diffuser



1. DÉMARRAGE & CONSTATS



2. CONCEPTION & SOLUTION



3. EXPÉRIMENTER & INTÉGRER



4. DEPLOYER & DIFFUSER



[silvia.sa@hepl.ch](mailto:silvia.sa@hepl.ch)

[tauana.moraes@hepl.ch](mailto:tauana.moraes@hepl.ch)

## Références

- Ardoino, J. (1994). Préface. In G. Figari, *Evaluer: quel référentiel?* Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Berthiaume, D., Lanarès, J., Jacqmot, C., Winer, L., & Rochat, J.-M. (2011). L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE): Une stratégie de soutien au développement pédagogique des enseignants ? *Recherche & formation*, (67), 53-72.
- Figari, G. (1994). *Evaluer: quel référentiel?* Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Figari, G. (2016). Est-il concevable d'apprendre à évaluer ? *Education permanente*, 3(208), 9-17.
- Figari, G., & Remaud, D. (2014). *Méthodologie d'évaluation en éducation et formation, ou, L'enquête évaluative*. Bruxelles: De Boeck.
- Hatchuel, A. (2006) "Coopération et conception collective. Variétés et crises des rapports de prescriptions". In Terssac & Friedberg (Eds), *Coopération et Conception* (p. 101-122). Toulouse: Octarès Edition,
- Perellon, J.-F. (2005). Approche comparée de politiques d'assurance qualité des systèmes d'enseignement supérieur européens. *Education en débats: analyse comparée*, 3, 63-82.
- Rochat, J.-M., & Dumont, A. (2013). Faire appel à l'EEE pour développer ses connaissances et compétences pédagogiques. In D. Berthiaume & N. Rege Colet-Johnson (Éd.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur: repères théoriques et applications pratiques. Tome 2: Se développer au titre d'enseignant* (p. 75-91). Bern: Peter Lang.
- Romainville, M (2009). Une *expérience d'élaboration collective* des critères de qualité. In M. Romainville & C. Coggi, L'évaluation de l'enseignement par les étudiants. Approches critiques et pratiques innovantes (pp. 145-163). Bruxelles : De Boeck.
- Senge, P et Gauthier, A. (1991) *La cinquième discipline, L'art et la manière des Organisations qui apprennent*. Paris: Currency Doubleday.
- 

Les démarches qualité en enseignement supérieur:  
quels en sont les effets?

**Démarche qualité**, au cœur d'un service  
universitaire de prestations techniques,  
multidisciplinaires

**Hugues Perrin, Directeur Adjoint**  
*Responsable de la mise en place d'un SMQ*

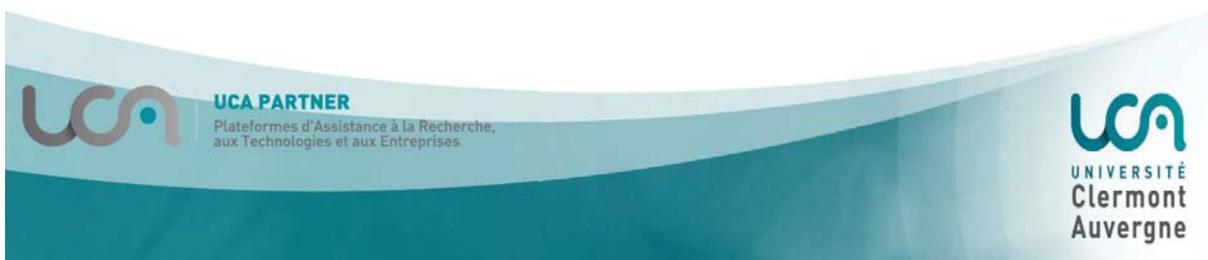
[Hugues.perrin@uca.fr](mailto:Hugues.perrin@uca.fr)

## AXES D'ANALYSE

- **Présentation du service**
- **Historique et étapes de développement**
- **Place de la démarche qualité et enjeux associés**
- **Actions mises en œuvre et mesure des effets**
- **La conduite du changement**
- **Conclusion et retour d'expérience**



## PRESENTATION DU SERVICE



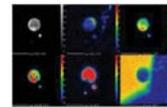
**30 plateaux techniques \***  
répartis en **6 pôles technologiques**

(\* 2 certifications ISO 9001)

**Besoin** → **ANALYSE** → **Accompagnement**



**Identification des compétences**



Microscopie – Imagerie

Matériaux de structure – Traitement de surface

Analyses physico-chimiques

Technologies biologie santé

Véhicules intelligents, onde-communication

Technologies pour l'environnement et géomatique



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## Missions principales

- **prestations technologiques et conseils** pour des laboratoires ou partenaires socio-économiques
- **Centralisation** des demandes sous la forme d'un **guichet unique de gestion**
- Offrir la possibilité d'un **accompagnement administratif, juridique et financier** (rédaction de contrats de prestations de services, devis personnalisé à la demande, litiges et arbitrage ...).



**16 structures de recherche adhérentes,**  
plusieurs tutelles : UCA, CNRS, INRA,  
INSERM, SIGMA Clermont...



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises

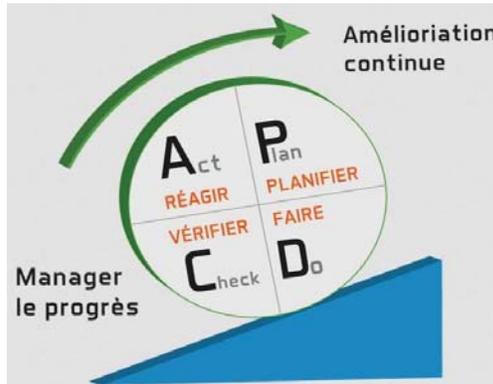


## Une équipe dynamique, aux compétences complémentaires

### Gestion administrative et comptable

Muriel Gomeaux (gestionnaire)

**Politique Partenariale  
Valorisation Innovation**  
Solène Vallin (Chargée de mission)



### Management opérationnel

Eric Tomasella (Dir)  
Hugues Perrin (Dir adjoint)  
Jean-Michel Chezal (Dir Adjoint)

### Direction de la Recherche et de l'Innovation

Aurélie Grosclaude (Dir)  
Pascale Bouvier-Marion (Dir Adjointe)



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## HISTORIQUE ET ETAPES DE DEVELOPPEMENT

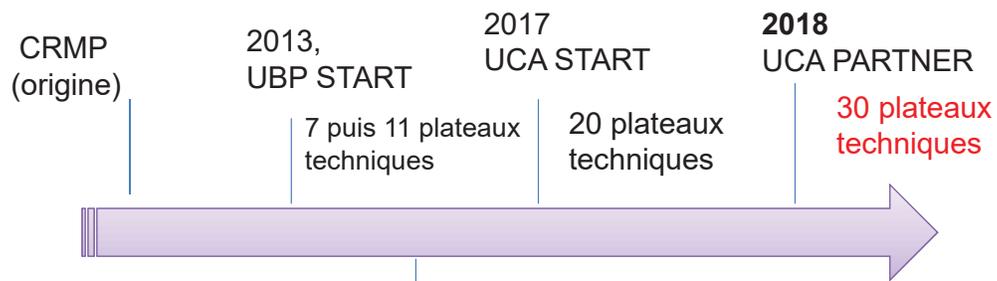


**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## Les différents services dédiés à la mutualisation des ressources



2015 \*, initialisation d'une démarche qualité  
= volonté de structuration



## 2018 : UCA PARTNER au cœur d'une nouvelle université



**3200 personnels** dans les **38 laboratoires** de recherche en partenariat avec de nombreux établissements et organismes (CNRS, Inserm, INRA, IRD, VetAgroSup, IRSTEA, SIGMA Clermont...)

### 5 collegiums

Droit-Économie-Gestion,  
Sciences de la Vie-Santé-Environnement,  
Lettres-Langues-Sciences Humaines et Sociales,  
Technologie-Sciences pour l'Ingénieur  
Sciences Fondamentales





Faire de la diversité une force au service des chercheurs et des partenaires socio-économiques



**UCA-PARTNER**  
  
 UNIVERSITÉ  
 Clermont  
 Auvergne

Plateformes d'Assistance  
 à la Recherche, aux Technologies  
 et aux Entreprises



**UCA PARTNER**  
 Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
 aux Technologies et aux Entreprises

  
 UNIVERSITÉ  
 Clermont  
 Auvergne

## PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE ET ENJEUX ASSOCIES



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## Un paysage national contrasté sur le plan de la démarche qualité



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## Dimension RH (MESR) :

\*Arrivée tardive des métiers et des formations en lien avec le management de la qualité

\*Des compétences réparties dans différentes spécialités (emplois-types)

➔ ... une forte évolution des besoins, des enjeux, mais un **faible % de recrutement**, avec un **manque de reconnaissance et de légitimité de la discipline**

## Dimension économique et sociale:

\*Une culture qualité non homogène, avec des enjeux et des objectifs à dimension variable (comparatifs secteurs public/privé et interministériels)

➔ ...un mode de fonctionnement à deux vitesses ?

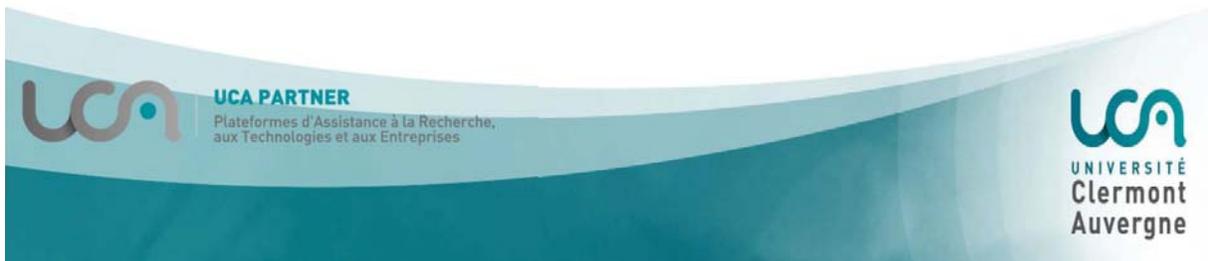
## LA PROPOSITION **INDIKO** afnor

adaptable au  
secteur public!

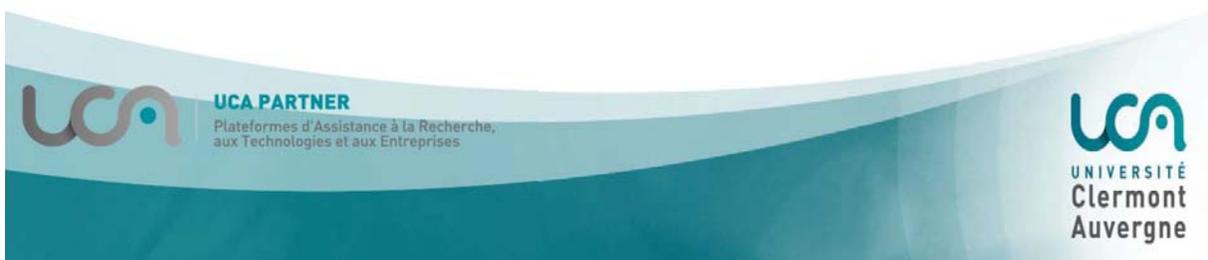


## ENJEUX pour UCA PARTNER

- Devenir une Structure souple et réactive **au service des collègues** assurant des prestations techniques internes ou externes
- Apporter des **solutions** administratives et financières (contrats de prestations, gestion....)
- Etre **connue et reconnue** par les collectivités territoriales (dotation, aides à l'innovation)
- Travailler davantage avec les **partenaires régionaux**
- S'orienter progressivement vers un **nouveau modèle économique**
- Intégrer les meilleures pratiques sur le plan du **management de la qualité**
- Structurer notre offre pour plus de **lisibilité** et d'**efficacité**



## PLANS D'ACTION ET EFFETS MESURES



A/ DIAGNOSTIC INITIAL – **ANALYSE SWOT (2016)**

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
Diversité des prestations Performance des ressources technologiques Richesse RH Ancrage de proximité	Gestion complexe des RH (statuts et affectation...) Gestion des pannes et imprévus (trésorerie & logistique) Culture qualité non homogène
Opportunities (opportunités)	Threats (Menaces)
UCA2017 élargissement des champs d'actions Position dans la nouvelle région Personnel: maintien, développement de nouvelles compétences	Faire face aux contraintes budgétaires Perte de visibilité dans la nouvelle région (concurrence) Dynamique d'amélioration continue « essoufflement »



**UCA PARTNER**  
Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



**Effet N°1  
(2017)**



Prise de conscience des instances de gouvernance de l'Université sur le besoin de :

- STRUCTURATION DU SERVICE
- VISIBILITE
- CREER DES RESSOURCES DE FINANCEMENT
- RENFORCER LES COLLABORATIONS DE PROXIMITE



**Effet N°2 (2018)**  
(mise en place d'un nouveau service)

- Recrutement chargée du **développement de la politique partenariale**
- Recrutement **Gestionnaire**
- Rapprochement avec la **DRV (Direction de la Recherche et de la valorisation)**



**UCA PARTNER**  
Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



Nouveaux besoins

Identification des compétences (certification, accréditation, agréments...)  
au sein de structures offrant des prestations techniques



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## B/ BENCHMARKING



	A	F	H	J	K
	Université	Lieu (département)	Activités/descriptif	Accréditation/certification/agrément	Référentiel
1					
19	Université de Strasbourg	Strasbourg (67)	Contrôle réglementaire en radioprotection	Accréditation	NF EN ISO CEI 17020 INS INF 06
21	Université Grenoble Alpes	Grenoble (38)	Mesures de la radioactivité de l'environnement	Agrément	Art. R. 1333-11 et R. 1333-11-1 du code de la santé publique
23	Université Haute-Alsace	Mulhouse (68)	11 plateformes/37 équipements : microscopie, mouillabilité, Rhéologie, RMN	Certification	ISO9001 V 2015
24	Université Clermont Auvergne	Clermont-Ferrand (63)	Plateforme d'exploration du métabolisme	Certification + label qualité	ISO9001 V 2015+ IBISA
25	Université Lyon 1 (Claude Bernard)	Lyon (69)	cytométrie, biologie expérimentale de la souris, analyse protéines	certification	ISO9001 V2008
	Université Clermont Auvergne	Clermont-Ferrand (63)	RMN pour l'agronomie	certification	ISO9001



**Référencement** à l'échelle nationale de toutes les structures engagées dans une démarche qualité et études des conditions d'exercice (**effectif, type** : certifications/accréditation/labels, **coût engendré, durée d'expérience, contacts...**)



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises





### Grappe des effets

**B/ BENCHMARKING**

Mieux se positionner dans son secteur d'activité

Contourner, éviter les erreurs commises (coûts liés à la démarche, activités chronophages...)

Réseau d'experts au niveau national ?

Favoriser les échanges avec les spécialistes du domaine

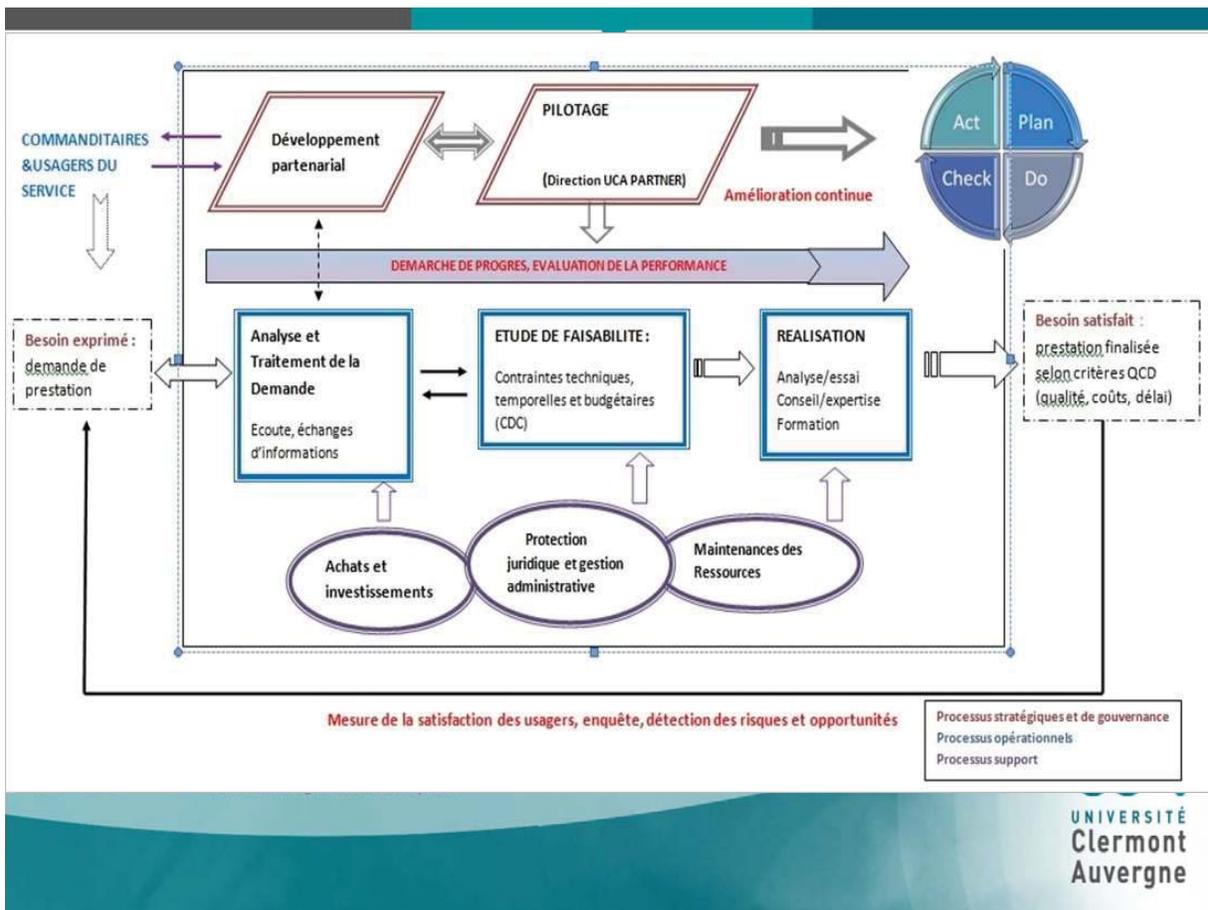


**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche, aux Technologies et aux Entreprises



UNIVERSITÉ  
Clermont  
Auvergne



### Graphe des effets

#### C / Approche Processus

Avoir une Vision transversale et synthétique du fonctionnement global du service

Etre en capacité de s'autoévaluer

Repérer les actions inutiles, pérenniser les bonnes pratiques, favoriser l'amélioration continue



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche, aux Technologies et aux Entreprises



UNIVERSITÉ  
Clermont  
Auvergne

## ACTIONS LIEES A LA STRUCTURATION EN INTERNE

- Rédaction de conventions (% d'ouverture, taux de prélèvement, prise en compte des statuts...) → Obtention de règles communes, meilleure gestion des ressources
- Mise en place d'un conseil (orientation stratégique) → Arbitrage et consensus
- Passage aux coûts complets pour la tarification des prestations → Protection juridique, consolidation du modèle économique
- Fiche d'identification des plateaux → Meilleures connaissances de l'expertise et du potentiel
- Communication interne (réunion de bilan, rencontres inter-plateaux...) → dynamisme et cohésion de groupe
- Communication externe (événementiel, journées thématiques, site internet , plaquette et supports, vidéo...) → Visibilité, prospection, anticipation des besoins

## Politique de Structuration



**Effet global & premiers résultats**

- Confiance** de la part des partenaires socio-économiques (dotation et subvention...)
- Renforcement du dialogue** en interne (projets communs)
- Soutien de la direction** (instances , VP..) dans le projet global
- Nouvelles sollicitations** (prestations et demande d'intégration au service)
- Dynamique autour de la démarche qualité** (question autour du label IBISA, essais inter-laboratoires, projets de journées thématiques...)

## LA CONDUITE DU CHANGEMENT



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



-Processus qui demande de la **patience** et une **bonne connaissance de l'historique de l'établissement** (pratiques, savoir-faire, fonctionnement...)

-S'appuyer sur les référentiels en vigueur (ISO9001 / 17025) en **adaptant les objectifs attendus au contexte local** (contraintes liées aux ressources propres...)

- Adapter son langage au secteur public .  
Utiliser les termes de structuration, organisation, accompagnement en évitant le **vocabulaire académique** lié au domaine d'expertise  
« assurance qualité », « audit », « indicateurs »...

-**Gagner progressivement la confiance du personnel** en démontrant l'efficacité de la politique menée à plusieurs niveaux (souplesse des procédures, gain financier, meilleure visibilité, amélioration des conditions de travail...)



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## Exigences de la norme ISO9001 V 2015

### 1. contexte de l'organisme

- 1.1 compr
- 1.2 compr
- 1.3 Déterm
- 1.4 SMQ e

### 2. Leaders

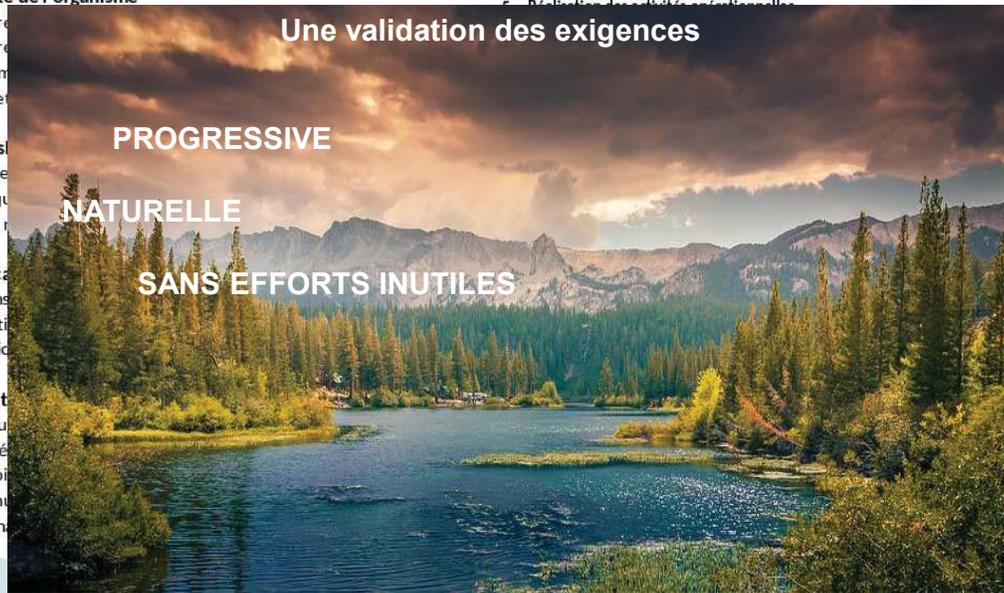
- 2.1 Engage
- 2.2 Politiqu
- 2.3 Rôles, r

### 3. Planifica

- 3.1 Actions
- 3.2 Objecti
- 3.3 Planific

### 4. Support

- 4.1 Ressou
- 4.2 Compé
- 4.3 Sensibi
- 4.4 Commu
- 4.5 Inform



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## CONCLUSION ET RETOUR D'EXPERIENCE



**UCA PARTNER**

Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



Quels seraient les effets de l'**absence d'une démarche qualité** sur le fonctionnement du service? Peut-on réellement s'en passer?



- Dispersion des informations** clés nécessaires à la prise en charge du besoin exprimé
- Une **visibilité limitée** des prestations réalisées
- Des **dérives** sur le plan financier / une **séparation plateaux/ unités de recherche**
- Une **tarification arbitraire** favorisant la concurrence déloyale
- une **augmentation des délais** pour le traitement des demandes
- Un regroupement de plateaux **sans interactions et cohérence**
- Une **perte progressive d'opportunités et de partenariats**
- Un **positionnement flou** au sein de la nouvelle région, une **perte de confiance** des partenaires socio-économiques....



**UCA PARTNER**  
Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



## LES LIMITES D'UN SYSTEME

Secteur Privé (industrie, tertiaire) / Public (Recherche)

Une **méthodologie commune** (référentiel, guides et bonnes pratiques)

Mais des **moyens différents** (disponibilité RH, financement, subventions...)  
et des **objectifs incomparables** (vente de produits / « vente » de prestations...)

Le **management de la qualité** reste une philosophie **d'amélioration continue**, une **démarche de progrès**, pour atteindre les objectifs fixés.



**UCA PARTNER**  
Plateformes d'Assistance à la Recherche,  
aux Technologies et aux Entreprises



# S2-B3 : L'autoévaluation et le défi de l'amélioration continue au sein de l'université Ibn Tofail

De R. Bejjaoui et R. Ziri

**Annulé**



Rendre compte d'un cycle d'évaluation des programmes :  
que mettre en lumière, pour qui et à quelles fins?

Université  de Montréal et du monde.

Anne-Mireille Bernier | Conseillère en évaluation  
Samuel Vaillancourt | Conseiller en évaluation

25 octobre 2018

Préparation du bilan d'un premier cycle d'évaluation des programmes

2007-2018

- 01 Mise en contexte
- 02 Orientation des travaux
- 03 Sources d'information
- 04 Traitement des données
- 05 Résultats
- 06 Vers le prochain bilan

Université  de Montréal et du monde.

# L'évaluation à l'Université de Montréal



Vise à assurer et à améliorer la qualité et la pertinence des **programmes d'études** au bénéfice de l'apprentissage des étudiants

- » Identifier les **forces** et les **aspects à améliorer** dans les programmes
- » Éclairer la **prise de décisions** relatives aux programmes
- » Soutenir le **développement** des programmes
- » **Mobiliser** les acteurs : rôle de premier plan pour les enseignants et les étudiants

## La préparation du bilan : orientation des travaux

### Objectifs

- Mettre en valeur les travaux réalisés
- Rendre compte de leurs retombées
- Promouvoir la démarche qualité

### Destinataires

- Directions (Université, facultés)
- Services
- Communauté universitaire

### Format

- Court
- Synthétique

# Contenu du bilan : 3 volets

1. Aperçu des travaux réalisés

2. Constats

ce que les évaluations ont révélé sur nos programmes

3. Actions réalisées

portrait des mesures mises en place pour améliorer les programmes



268 programmes évalués



100 comités d'autoévaluation



650 participants aux comités



5000 étudiants consultés



3000 diplômés consultés



194 évaluateurs externes

## Sources d'information

taux de réalisation des actions planifiées

**B**

suivi du plan d'action

évaluation externe

+

dépôt à la Commission des études

Avis de la Faculté

**C**

48 modifications majeures de programmes

plan d'action

synthèse, analyse, recommandations

**A**

points forts  
points à améliorer

## Sources d'information (suite)

A

78 rapports synthèses d'évaluations portant sur 207 programmes

B

43 suivis de plans d'action portant sur 108 programmes

## Catégorisation des données

Objectifs, structure et contenu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mission et objectifs de formation</li><li>• Structure</li><li>• Contenu et offre de cours</li></ul>
Pédagogie et évaluation des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseignement et aspects pédagogiques</li><li>• Évaluation des apprentissages</li><li>• Formation pratique / professionnelle</li></ul>
Admission et réussite	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conditions d'admissibilité et recrutement</li><li>• Suivi au 1<sup>er</sup> cycle et encadrement cycles supérieurs</li><li>• Durée des études, attrition, diplomation</li></ul>
Gestion et ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion du programme</li><li>• Personnel enseignant et autres RH</li><li>• Autres ressources</li></ul>
Retombées et partenariats	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentiment d'appartenance et satisfaction des étudiants</li><li>• Insertion professionnelle et liens avec partenaires</li><li>• Rayonnement, valorisation et visibilité du programme</li></ul>

Encodage rapide Espace de travail Fenêtre des informations Fenêtre Encodage Relations Liens Sommaire Fenêtre

Date du dépôt du dossier d'évaluation au CAEP : 24 mars 2017  
Date d'adoption du rapport synthèse : 1<sup>er</sup> mai 2017

Principales forces

- Attractivité du programme
- Pluralité de cours sur trois campus
- Compétences cliniques et théoriques des
- Bonne gestion du programme
- Taux de diplomation
- Bonne collaboration avec l'École de c

Montréal

Principaux aspects à améliorer ou à corriger

- Harmonisation du contenu des cours pou
- Harmonisation de l'évaluation des appre

spécialisé de l'École de criminologie

- Conditions d'admissibilité, notamment la

français par les étudiants

- Structure du programme sans chemine

nombre de cours obligatoires et aucun cours préalable

- Information aux candidats et aux étudia

Certificat et sur les carrières auxquelles il peut mener

Le 19 avril 2017, la Faculté a signalé avoir reçu favorablement les recce

externes, de manière générale, mais a apporté certaines nuances dont le

La Faculté a indiqué son intention d'effectuer une modification du pro

évaluation.

**CRITÈRE 1 : OBJECTIFS, CONTENU ET STRUCTURE DU CERTIFICAT DE CR**

Annotations

Élément	Contenu
1	Vérifier la catégorisation pour l'ensemble des «collaborations»

Sélectionner des éléments de code

Rechercher (CTRL+F)

- Nœuds
  - Bilan\_2018
    - 1 - Objectifs, structure et contenu
    - 2 - Formation
    - 3 - Admission et réussite
    - 4 - Gestion et ressources
      - 4.1 - Gestion du programme
      - 4.2 - Personnel enseignant et autres RH
      - 4.3 - Ressources matérielles\_Soutien financier aux étudiant
    - 5 - Retombées et partenariats
      - R\_Recherche
      - X\_Points\_Forts
      - Y\_Points\_ameliorer
      - Z\_Arbitrages\_Problemes
  - Cas
  - Relations

Nouveau Nœud OK Annuler

31 - Conditions d'admissibilité - Recrutement de l'élève étudiant

1 - Objectifs, structure et contenu

1.2 - Structure du programme

3 - Admission et réussite

4.2 - Personnel enseignant et autres RH

4 - Gestion et ressources

4.1 - Gestion du programme

X\_Points\_Forts

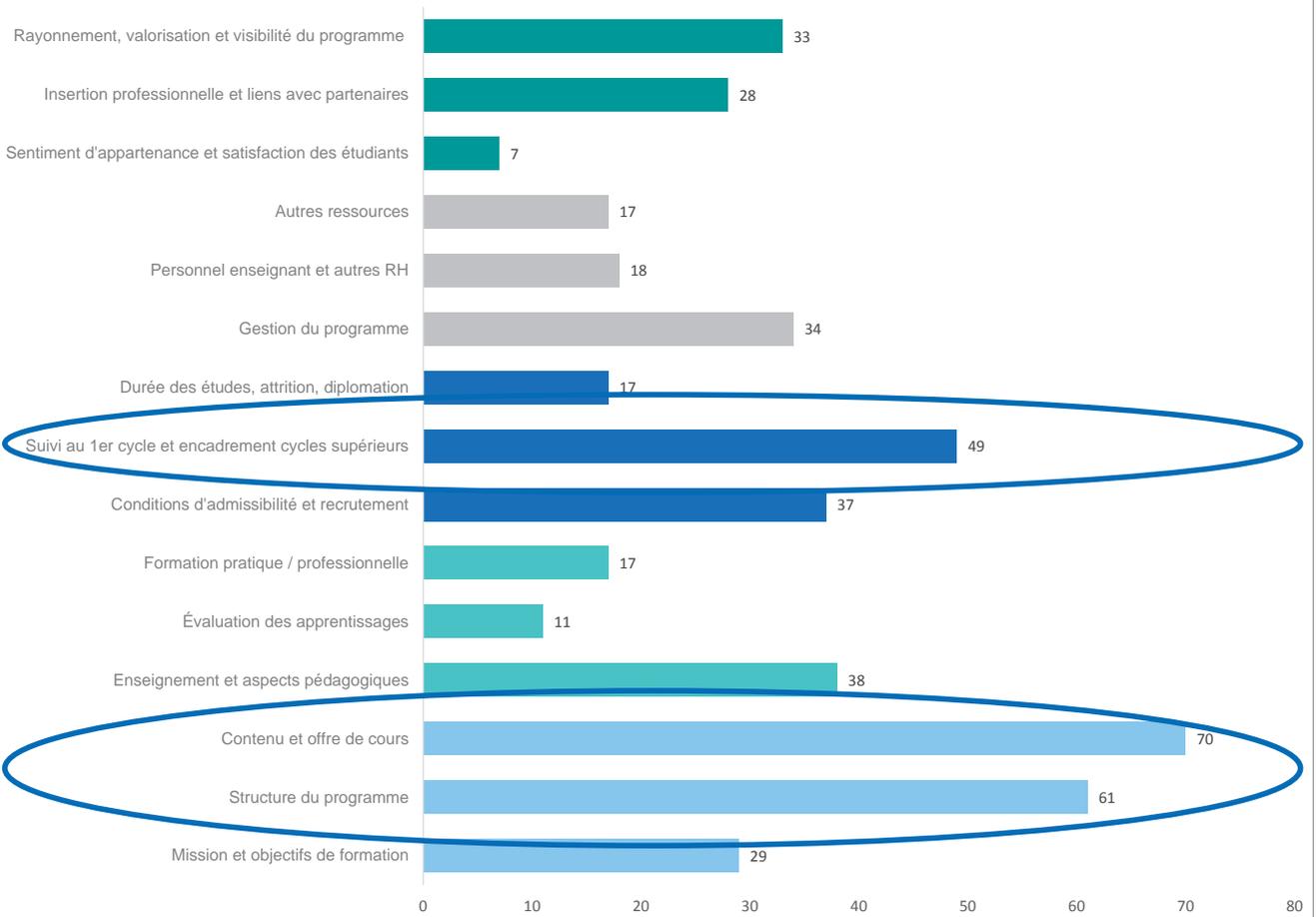
Y\_Points\_ameliorer

CAEP Rapport synthèse FEP Criminologie final

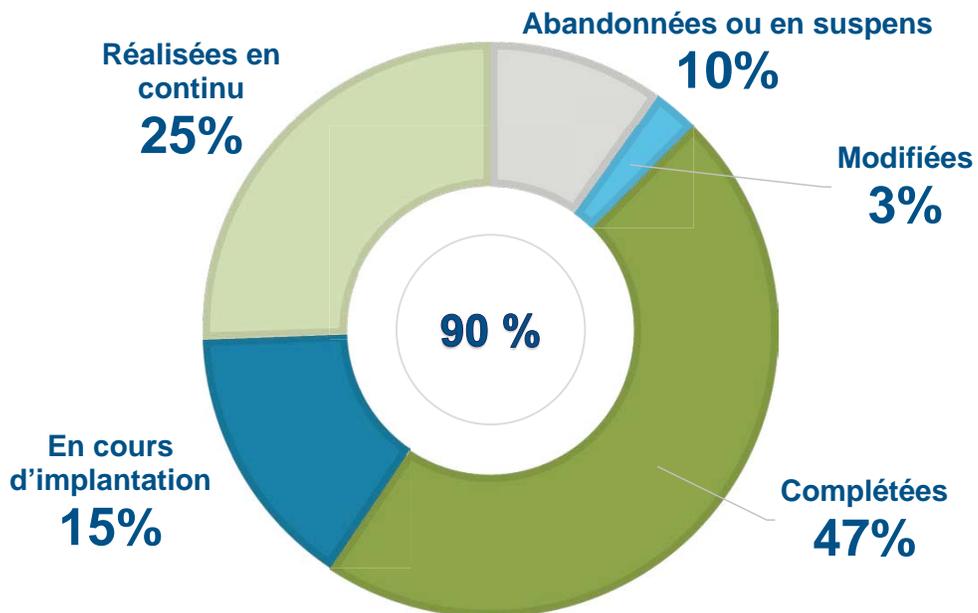
Densité d'encodage

# Résultats

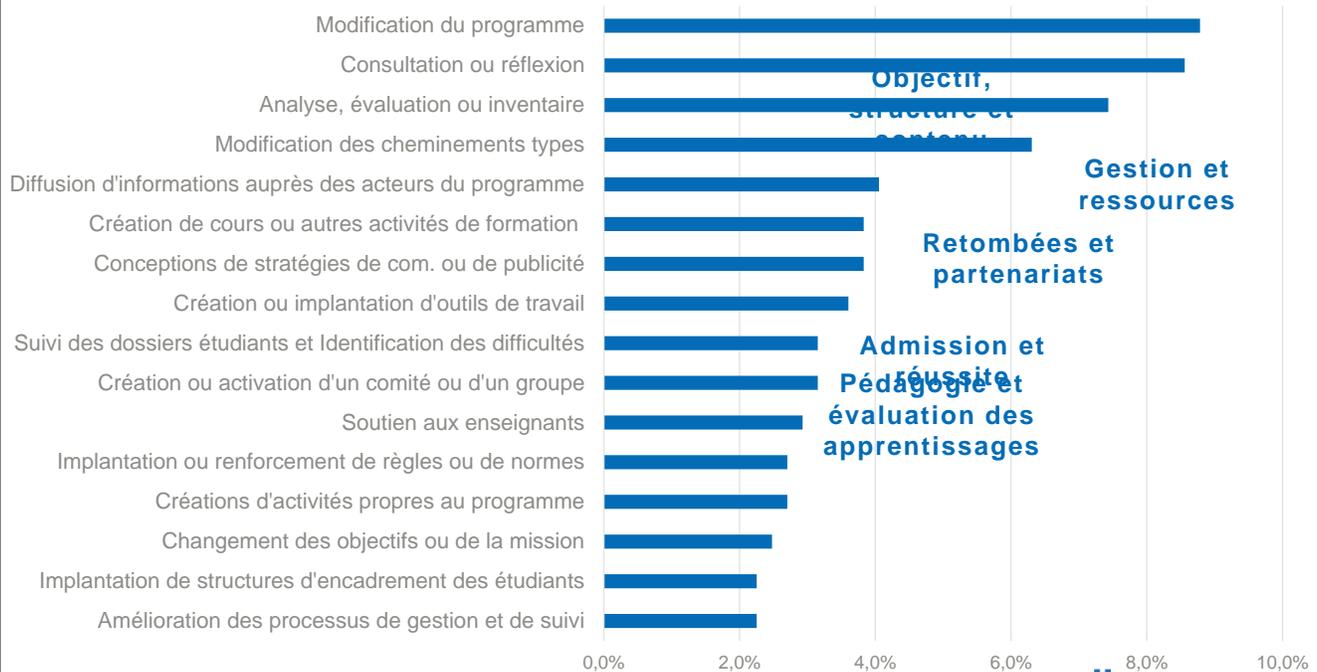
## Actions entreprises (n = 466)



## Taux d'actions réalisées



# Principaux types d'actions



# Exemples d'actions



## Admission et réussite

### Analyse, évaluation ou inventaire

- «Identifier d'autres populations étudiantes cibles et analyser la pertinence de leur recrutement».

### Suivis des dossiers étudiants et identification des difficultés

- «Repérer et rencontrer individuellement les étudiants en difficulté».

### Implantation de structures d'encadrement des étudiants

- «Aux cycles supérieurs, s'assurer de la généralisation et de l'application du Plan global d'études».

### Diffusion d'informations auprès des acteurs du programme

- «Assurer une diffusion soutenue des cheminements types pour les différents parcours dans les programmes».

# Vers le prochain bilan



- Collecte d'information en continu, dès le début du cycle
- Bilans par faculté
- Bilans thématiques pour les services
- Collecte transversale de données issues des enquêtes de satisfaction



**Questions | Commentaires**

COLLOQUE  
QUALITÉ DU G3  
3<sup>e</sup> édition  
24-26 OCTOBRE 2018

Université   
de Montréal et du monde.



## COLLOQUE INTERNATIONAL

# LES DÉMARCHES QUALITÉ EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: QUELS EN SONT LES EFFETS?

Montréal les 24, 25 et 26 Octobre



## “Communication et suivi des résolutions de l’autoévaluation de l’UAW en CI”

Présenté par

**DAGNOGO Gnéré Blama Laetitia**  
Université Alassane Ouattara de Bouaké  
(Côte d’Ivoire)

# Plan



- ▶ Définition et Contexte
- ▶ Problématique
- ▶ Méthodologie
- ▶ Présentations des résultats
- ▶ Plan d'amélioration de la qualité
- ▶ Suivi
- ▶ Perspectives qualité

## Définition



Selon l'AUF le processus d'auto-évaluation est une action Institutionnelle collective et une opportunité pour l'amélioration de la qualité de toutes les structures Institutionnelles d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Il s'agit d'un examen critique, lucide et créatif, d'un effort sincère de discernement portant sur les modes de fonctionnement de l'Institution.

# Contexte



À travers un appel à manifestation d'intérêt, l'AUF a identifié les universités africaines qui souhaitent s'engager dans un processus d'auto-évaluation en sollicitant son soutien. Ainsi, quatorze (14) établissements parmi lesquels, l'UAO, ont été retenus par le comité de pilotage conjoint AUFCAMES. Pour son auto-évaluation, l'UAO a bénéficié de l'appui d'un expert de l'IFGU (Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire). Elle s'est faite suivant le référentiel CAMES.

# Méthodologie



- ❖ Approche participative
- ❖ Etat des lieux
- ❖ Analyse SWOT des principaux domaines (recherche, formation, gouvernance et vie universitaire)
- ❖ Proposition d'un plan d'amélioration de la qualité
- ❖ Validation du plan

# Présentation des résultats

## Bilan analyse SWOT et performances de l'UAO

### LES FORCES

- La politique de Formation
  - ✓ Cohérence des offres de formations
  - ✓ Corps enseignant essentiellement jeune et qualifié
- La politique de Recherche
  - ✓ Une recherche pluridisciplinaire et compétitive ;
  - ✓ Existence de structure de recherche d'envergure nationale, régionale et internationale

- La gouvernance universitaire
  - ✓ Rôles et missions des responsables des instances de décisions et de délibération clairement définis
  - ✓ Participation effective de tous les acteurs dans les organes délibératifs
- La vie universitaire
  - ✓ Une Vice-présidence en charge la vie universitaire dans l'organigramme ;
  - ✓ Un Conseil Étudiant.
  - ✓ Une mutuelle des personnels enseignant et PAT

## LES FAIBLESSES

- ❖ La politique de formation
  - Fonctionnement non optimal des structures de pilotages des programmes de formations
  - Faible stratégie d'insertion professionnelle.
  - Infrastructures académiques insuffisantes
  - Faible diversification de l'offre de formation

## ❖ La politique de recherche

- Faiblesse du ratio d'encadrement de la recherche ;
- Non efficacité du système de financement de la recherche.

## ❖ Au niveau de la gouvernance

- Vacance de postes prévus conformément au décret de 2012
- Absence de statistique prospective des effectifs étudiants et de suivi des diplômés
- Faiblesse du pilotage par objectif rendant peu opérante la mesure de la performance.
- Absence de modélisation des besoins et des ressources

## ❖ La vie universitaire

- Service de la vie universitaire non fonctionnel
- Absence d'un réseau d'ancien étudiant

## LES OPPORTUNITES

Existence de partenaires tels que :

- ❑ PASRES
- ❑ AUF
- ❑ PND
- ❑ PIP
- ❑ CROU
- ❑ AMRUGE-CI
- ❑ AGURES

# LES MENACES

- Contraintes budgétaires
- Statut du personnel administratif et technique en service dans les universités d'État
- Les grèves

## La performance globale de l'UAO

DOMAINES	SCORE UAO (Points obtenus)	SCORE TOTAL	POURCENTAGE
FORMATION	174	258	64,44 %
RECHERCHE	60	90	62,50 %
GOUVERNANCE	173	249	69,48 %
VIE UNIVERSITAIRE	42	96	43,75 %
<b>SCORE GENERAL</b>	<b>449</b>	<b>699</b>	<b>64,23%</b>

# Plan d'amélioration de la qualité à l'UAO

## La Formation

- ▶ Élaborer un document de politique de formation Institutionnelle
- ▶ Rédiger une procédure et les outils d'évaluation des enseignements et des programmes
- ▶ Créer les Écoles doctorales

## La Recherche

- ▶ Élaborer un document de politique de recherche Institutionnelle
- ▶ Renforcer les capacités des Centres de Recherche

## La Gouvernance

- ▶ Actualiser le manuel de procédures administratives et élaborer un manuel de procédures académiques
- ▶ Finaliser la création du site WEB
- ▶ Rendre fonctionnel la Cellule Interne d' Assurance Qualité
- ▶ Élaborer la charte qualité de l'UAO

# La Vie Universitaire

- ▶ Favoriser l'encadrement des activités citoyennes par le Service de la Pédagogie et de la vie Universitaire
- ▶ Faciliter l'accès internet au sein du campus
- ▶ Initier une politique de logement
- ▶ Créer une salle et des espaces équipés favorisant la détente
- ▶ Créer un centre médico-social fonctionnel

## LES ACTIONS DE SUIVI

## La Formation

- ▶ Les écoles doctorales sont en cours de création
- ▶ Amélioration du lien entre la Formation, la Recherche et la Valorisation
- ▶ Amélioration des offres de formations (professionnels + employabilité de 70 %)

## La Recherche

- ▶ Elaboration de la politique de recherche
- ▶ Intensification de la dimension internationale de la recherche

## La Gouvernance

- ▶ Engagement total dans la démarche qualité à tous les niveaux de la gouvernance universitaire
- ▶ Mise à jour du Manuel de procédures
- ▶ Formalisation du service de communication
- ▶ Création du site WEB
- ▶ Nomination de plusieurs chefs de services

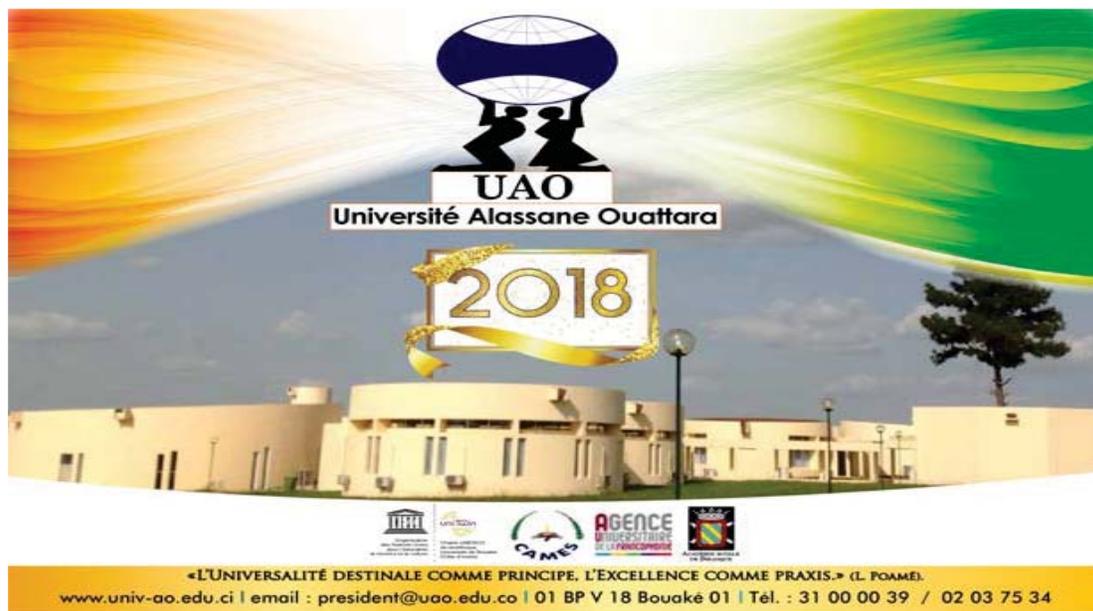
## La Vie Universitaire

Mise en place du réseau des anciens étudiants de l'UB / UAO

# Perspectives qualité de l'UAO

- ❖ Eriger la Cellule Interne Qualité en une Direction de la Qualité
- ❖ Créer des cellules qualité dans les UFR et Centres de Recherche
- ❖ Organiser des ateliers de formation en démarche qualité à l'attention de plus d'acteurs
- ❖ Evaluer tous les programmes Masters dans les différentes UFR
- ❖ Refaire l'autoévaluation
- ❖ Préparer l'évaluation externe

## L'UAO en Images





## NOTRE VISION





Merci de votre aimable attention

# CULTURES ORGANISATIONNELLES ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ : CULTURES DIVERSIFIÉES, IMPACTS VARIABLES

**Patrick Milot**

Doctorant, Sciences de l'éducation, UQO  
Analyste, curriculum et résultats d'apprentissage  
Bureau d'assurance de la qualité, Université d'Ottawa

**Caty Duykaerts**

Directrice, Agence pour l'évaluation de la qualité en enseignement supérieur  
Fédération Wallonie-Bruxelles, Belgique

## Contexte de la recherche

**Stage de recherche** – Doctorat en sciences de l'éducation / Université  
du Québec en Outaouais

L'Agence pour l'évaluation de la qualité en enseignement supérieur  
(AEQES)

Merci à:

M. Philippe Parmentier, Ph.D., Superviseur de stage

Madame Caty Duykaerts, Directrice de l'AEQES.

# L'amorce

## **Organizational culture in the adoption of the Bologna process: a study of academic staff at a Ukrainian University.**

Marta A. Shawa, David W. Chapman<sup>b</sup> and Nataliya L. Rummyantseva<sup>c</sup>,  
Studies in Higher Education, 2013, Vol. 38, No. 7, 989–1003.

“We found that instructional and institutional innovations were successfully implemented only to the extent that they were integrated with the existing pattern of values and beliefs held by faculty.”

## Culture organisationnelle, disciplinaire et départementale

Selon Schein (2004), les organisations iront dans de nouvelles directions **sans fournir d'incitatifs supplémentaires** si leurs membres estiment que ces directions **sont justes et souhaitables**. Les **motivations et les croyances** des membres d'une organisation sont fortement influencées, à leur tour, par **la culture organisationnelle**, que Schein définit comme « un ensemble de principes partagés que le groupe a appris en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ».

*(Schein. E.H. 2004. Organizational culture and leadership. P.17)*

## Questions de recherche

- Existe-t-il des différences dans la mise en œuvre des recommandations suite à l'évaluation selon le type d'établissement (établissements de promotion sociale, haute-école, université)?
- Existe-t-il des différences dans la mise en œuvre des recommandations suite à l'évaluation selon la nature de la discipline (sciences vs arts et humanités)?

## Méthodologie

- Analyse de contenu des rapports finaux de synthèse, des plans d'action initiaux, des rapports d'auto-évaluation ainsi que des rapports de suivis, des suivis des plans d'action initiaux, des plans d'action actualisés et des analyses SWOT. L'analyse de contenu visait à classer les recommandations initiales selon les cinq critères de l'AEQES et évaluer leur niveau de mise en œuvre lors du rapport de suivi.
- Codage et traitement statistique (SPSS)

# Établissements et programmes

	<b>Arts et humanités</b>	<b>Sciences</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Établissements de promotion sociale</b>	3 programmes	2 programmes	5 programmes
<b>Hautes écoles</b>	3 programmes	3 programmes	6 programmes
<b>Universités</b>	1 programme	3 programmes	4 programmes
<b>TOTAL</b>	7 programmes	8 programmes	<b>15 programmes</b>

## Recommandations des experts

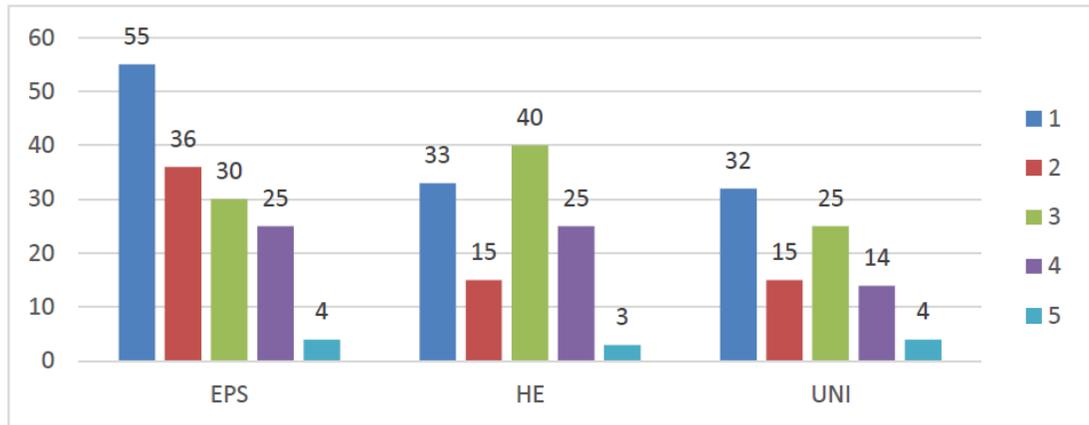
Au total, 356 recommandations analysées.

Classées selon les 5 critères de l'AEQES:

- a) Politiques en soutien à la qualité;
- b) Politiques en soutien à la pertinence des programmes;
- c) Politiques pour la cohérence des programmes;
- d) Politiques pour assurer l'efficacité et l'équité;
- e) Analyse et plan d'action.

# Distribution des recommandations

**Figure 3 – Recommandations formulées par critères et types d'établissement**



## Relations examinées

- 1) Types d'établissements x mise en œuvre des recommandations
- 2) Types de disciplines x mise en œuvre des recommandations
- 3) 1 et 2 x 5 critères de l'AEQES

## Constats

- 80,8 % des recommandations ont été réalisées en tout ou en partie;
- Le critère 1 est celui pour lequel on retrouve le plus grand nombre de recommandations;
- Les EPS sont ceux qui ont le plus haut taux de non mise en œuvre des recommandations;
- Aucun lien significatif entre les critères à l'étude et leurs taux de mise en œuvre des recommandations.

## Résultats statistiquement significatifs

- Un programme d'arts et humanités a significativement moins de chances de mettre en œuvre les recommandations vs un programme de science;
- Les EPS ont des taux de mise en œuvre significativement moins élevés que les autres types d'établissements.

## Plus de questions que de réponses

- Quelles caractéristiques culturelles organisationnelles jouent sur ces taux de mise en œuvre statistiquement différents?
- Quelles caractéristiques disciplinaires interviennent dans la mise en œuvre des recommandations (valeurs, pratiques professionnelles, traditions, etc.)?
- La suite: étendre la recherche à un plus grand nombre de programmes et d'établissement; questionnaires et entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires et personnel enseignant.

## Implications pour l'AQI

- Les processus « One Size Fits All » risquent de susciter de la résistance auprès de certaines parties prenantes;
- Une compréhension des cultures disciplinaires, départementales et institutionnelles et de leurs caractéristiques augmentera l'adhésion des parties prenantes;
- Les pratiques évaluatives auraient intérêt à se baser sur une analyse à priori des cultures existantes;
- Le développement d'une culture qualité, d'une culture d'amélioration continue, sera favorisé par cette adéquation aux cultures existantes.



## Évaluer le système de gouvernance d'une institution d'enseignement supérieur pour améliorer la qualité de sa gestion.

*Sylvie Navarre, Coordinatrice du service qualité  
Véronique Gérard, Directrice de catégorie,  
Référente stratégie et qualité*



## Objectifs de l'atelier

- Présenter la démarche d'évaluation et son contexte ;
- Présenter les choix menés en matière de définition de la gouvernance ;
- Partager de manière pratique avec les participants une méthodologie de construction d'un référentiel d'évaluation de la gouvernance ;
- Examiner les enjeux, impacts et biais d'une telle démarche au niveau institutionnel.



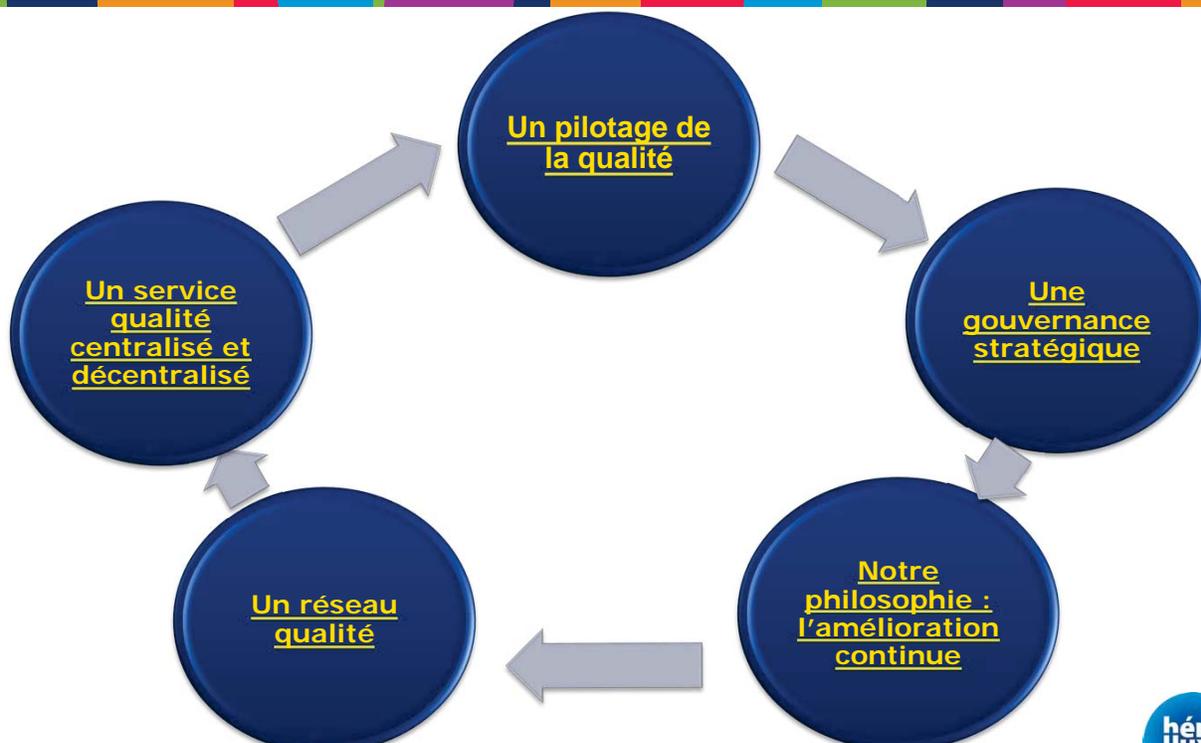
# Hénallux

## Une institution complexe

- Environ 1000 membres du personnel, 6500 étudiants
- 26 cursus bac, bac de spécialisation, master, master de spécialisation, dont certains organisés sur plusieurs implantations
- Plusieurs codiplômations
- 3 fusions à absorber
- 10 sites de formations répartis sur trois provinces
- Attentes des employeurs très différentes en fonction des cursus et des bassins socioéconomiques
- Contexte de définancement de l'enseignement supérieur en Belgique



## Une politique qualité tenant compte de la complexité institutionnelle



# Un pilotage de la qualité



*Une vision institutionnelle systémique et plus seulement axée sur la qualité des programmes.*

## **Organiser le reporting des actions d'amélioration :**

- La plateforme Janus
- Un rapport d'activités stratégique

## **Gérer et transmettre une organisation en bonne santé :**

- Améliorer et surveiller son tableau de bord,
- Élaborer un manuel Qualité Hénallux



# Une gouvernance stratégique



## **Alignement stratégique :**

- Définition de notre mission et de nos valeurs ;
- Définition de principes de gouvernance ;
- Plan stratégique à 5 ans et fixation de priorités annuelles;
- Plan d'action par département ;
- Gestion des services et missions par objectifs;
- Culture de l'évaluation (des enseignements, des programmes, des membres du personnel, de la gouvernance)
- Rétroaction

## **Redéfinition des responsabilités :**

- Création d'un niveau de middle-management et redéfinition des fonctions de chaque direction
- Gestion par domaine
- Répartition de missions transversales pour les directions (organigramme matriciel)
- Gestion participative des projets et par groupes de travail



# L'évaluation du système de gouvernance

- Une volonté du collège de direction après une année de fonctionnement.
- La collecte du point de vue des membres du personnel de la Haute Ecole doit permettre de consolider ou d'apporter des améliorations au système de gouvernance et de communication interne mis en place.
- Un processus participatif pour la conception du questionnaire.
- Une enquête soumise à l'ensemble des membres du personnel et gérée par le service qualité.
- Le développement d'un plan d'action par le collège de direction avec dissémination dans les départements.



## Que vous évoque le concept de « gouvernance » ?

Déposez vos idées sur ce padlet :



[https://padlet.com/sylvie\\_navarre/7uy0lwvddp96](https://padlet.com/sylvie_navarre/7uy0lwvddp96)



# Du choix d'une définition à la construction d'un référentiel...

Notre définition de la gouvernance :

- La « **gouvernance** » est le **gouvernement par les acteurs de l'institution, porteurs des stratégies et des projets de celle-ci.**
- La « **gouvernance** » désigne l'ensemble des dispositifs mis en place pour assurer un bon fonctionnement, une gestion saine et éthique de l'institution, afin de réaliser ses objectifs.
- Le **dispositif de gouvernance** désigne l'ensemble des acteurs individuels et collectifs, exerçant une fonction de gouvernance, puisqu'ils se sont vu confier une mission (de direction, de coordination, de participation à un organe de décision, d'avis ou de concertation). Ces acteurs sont rassemblés au sein de la **structure de gouvernance** (matérialisée notamment par l'organigramme) et ils bénéficient pour exercer leur fonction d'un système de communication et de circulation de l'information, ainsi que de l'appui opérationnel des services centraux.



La construction de notre référentiel est passée par la déclinaison de notre définition en critères, des critères en indicateurs. Le questionnaire a été établi à partir des indicateurs à mesurer. Enfin, les questions ont été réparties en fonction des informateurs à cibler.

Critères	Les indicateurs liés à la gouvernance	Traduction des indicateurs en questions	Public ciblé par la question
			1.Directions, 2.Coordinations, 3.Membres de conseils, 4.Responsables de services 5.Tous les membres du personnel



# Un exemple...

Critères	Les indicateurs liés à la gouvernance	Traduction des indicateurs en questions	Public ciblé par la question
La stratégie institutionnelle	Les missions, la vision, les valeurs de la HE	<p>La mission de la Haute École me paraît claire.</p> <p>Les valeurs qui guident l'action de la Haute École me paraissent claires.</p> <p>J'ai pris connaissance du PPSC de la Haute École.</p> <p>Les missions et les valeurs me servent de référence dans mon travail dans la Haute École.</p> <p>Les missions de la Haute École sont clairement définies.</p> <p>Les valeurs de la Haute École sont clairement définies.</p> <p><u>Échelle</u> : Pas du tout d'accord – Plutôt en désaccord – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord</p>	5
	Le plan stratégique, les grandes lignes directrices	<p>J'ai pris connaissance et/ou j'ai lu le plan stratégique de la HE : Oui/Non/Je ne sais pas</p> <p>Les actions mises en œuvre dans mon département/service s'articulent avec le plan stratégique</p> <p>La Haute École met tout en œuvre pour poursuivre les stratégies qu'elle s'est fixées.</p> <p>Les lignes stratégiques définies dans mon descriptif de fonction sont en phase avec le plan stratégique Hénallux.</p> <p>Les lignes stratégiques définies sont respectées.</p> <p><u>Échelle</u> : Pas du tout d'accord – Plutôt en désaccord – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord</p>	5 1. 4.



	Positionnement stratégique de la HE par rapport à l'environnement externe	Pourriez-vous citer trois mots qui à votre sens qualifient la spécificité de la HE dans son environnement de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, au niveau national et au niveau international ? (question ouverte)	5
	Capacité d'adaptation à l'environnement interne et externe	<p>Lorsqu'un changement majeur survient de l'extérieur (décret, organisation des études,...) dans mon département/service, le système de gouvernance est réactif.</p> <p>Mon département/service stimule régulièrement des changements afin de s'adapter aux évolutions et à l'environnement.</p> <p>Le dispositif de gouvernance mis en place permet de répondre adéquatement aux missions de la Haute Ecole.</p> <p><u>Échelle</u> : Pas du tout d'accord – Plutôt en désaccord – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord</p>	5
	Affectation des ressources	<p>Les ressources affectées à la gouvernance permettent de répondre de manière efficiente aux missions de la Haute Ecole.</p> <p>Je bénéficie des ressources nécessaires liées à l'exercice de mon mandat (temporelles, matérielles...)</p> <p><u>Échelle</u> : Pas du tout d'accord – Plutôt en désaccord – Plutôt d'accord – Tout à fait d'accord</p>	5 3



# Analyse des biais possibles

- Le choix des questions n'est pas neutre : ce que je recherche n'est pas nécessairement ce que les répondants lisent ou projettent dans la question. Certaines questions peuvent se révéler équivoques : à quoi se réfèrent les MDP lorsqu'ils répondent ?  
Ex. Est-ce que je connais les services centraux ?  
= Est-ce que j'apprécie les services centraux ?
- L'enquête a été (re-)vue par beaucoup de membres de la HE, d'instances. Certains membres ont pu en influencer d'autres, transmettre leurs peurs, leur enthousiasme ou leurs impressions personnelles...
- Distinguer le système de gouvernance des personnes qui exercent une fonction de gouvernance a été difficile pour certains... L'objectif du questionnaire n'a pas toujours été bien perçu ou accepté.
- Le caractère fermé des questions et l'obligation de répondre ont pu avoir un effet dissuasif.



- La longueur du questionnaire en a découragé plus d'un.
- La peur du manque d'anonymat a été relevée par certains membres du personnel... s'est-elle accompagnée d'une certaine méfiance dans ses réponses ?
- Certaines questions étaient peut-être difficiles à comprendre par tous.
- Les profils des membres du personnel sont variés : certains ont pu avoir du mal à se situer dans les propositions... Cette variabilité peut aussi expliquer certaines non-réponses...



## Constats réalisés suite à l'enquête

Le fait d'évaluer le système de gouvernance est un acte de gouvernance en soi.

Le contexte de conception et de réception de cette enquête nous apprend autant en matière de vision de la gouvernance que le contenu des réponses !

*Comment interpréter la méfiance suscitée « en amont » par un tel processus ?*

- Une mauvaise compréhension des objectifs de l'enquête ?
- Une mauvaise interprétation de la définition de gouvernance ? Et particulièrement de la responsabilité de chacun dans ce processus ?
- La crainte d'un « agenda caché » ?



*Au-delà des résultats, cette enquête interroge notre vision de la gouvernance :*

- Qu'en est-il effectivement de l'adéquation entre le modèle de gouvernance et le vécu de terrain, la manière dont elle s'exerce effectivement ?
- On n'apprécie bien que ce qu'on voit de près ! Penser « organisation » n'est pas facile !
- L'acceptation du changement, la négociation autour de la confiance et de la participation sont des processus qui prennent du temps... Or, toute enquête est un acte performatif, qui cristallise un moment l'état de l'opinion.

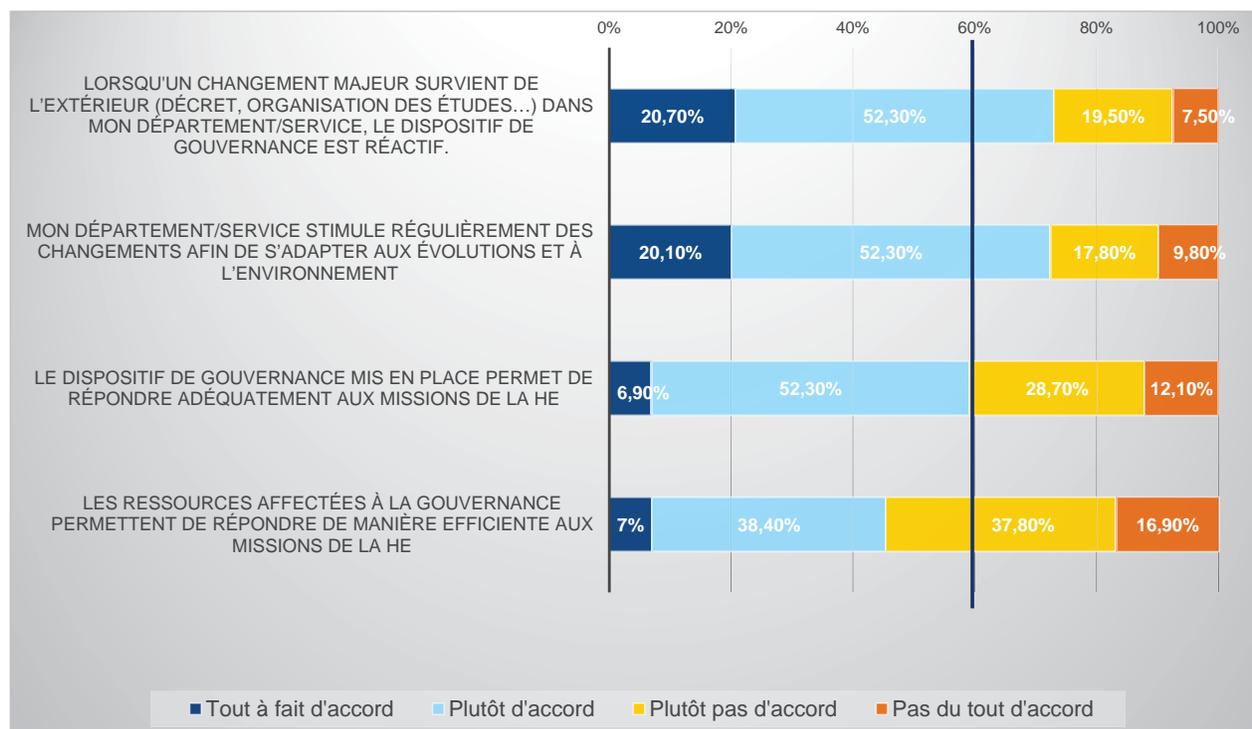


En parlant de gouvernance, nous savons que nous sommes « regardés », autant sur le contenu que sur la forme !

- Certains indicateurs nous questionnent (nombre de répondants, taux de déperdition, réaction d'incompréhension des questions, réactions de certains membres du personnel dans les réponses ouvertes, peur du risque de non-confidentialité...). Comment trouver la juste interprétation sans « surinterpréter » ?

Ex. qui sont les « jusqu'aboutistes » ? L'analyse du taux de déperdition permet-elle de mieux comprendre le sentiment d'appartenance à l'institution ?

- Le taux de satisfaction ciblé est à prévoir avec prudence ! A partir de quand estime-t-on avoir atteint nos objectifs ?
- La com' sur les résultats de l'enquête est fondamentale, mais aussi et surtout sur les améliorations mises en place.



**Cette démarche est-elle  
transposable dans mon institution ?**

**Critères et indicateurs du concept de gouvernance.**

<b>GOVERNANCE</b>	<b>Critères</b>	<b>Les indicateurs liés à la gouvernance mesurés (indicateurs de perception)</b>
	<b>La stratégie institutionnelle</b>	Connaissance des missions, la vision, les valeurs de la HE
		Connaissance du plan stratégique, des grandes lignes directrices
		Respect des lignes stratégiques
		Alignement stratégique
		Positionnement stratégique de la HE par rapport à l'environnement externe
		Capacité d'adaptation au changement - réactivité et proactivité
	<b>La structure de gouvernance</b>	Affectation des ressources pour atteindre les missions
		Communication de la structure aux acteurs
		Compréhension de la structure par les acteurs
		Connaissance des instances et des services par les acteurs
	<b>Les organes de la HE</b>	Complémentarité des fonctions
		Connaissance des organes, instances de conseil et de leur fonction
		Connaissance des sujets travaillés
		Connaissance du fonctionnement des organes
		Connaissance du rôle des membres des organes
	<b>Les directions</b>	Gestion des réunions : ordres du jour, procès-verbaux, documents de travail, animation, secrétariat, timing des réunions
		Modalités de choix des directions
Connaissance des missions de direction		
Maîtrise de la répartition des compétences entre les niveaux hiérarchiques		
<b>Les services supports</b>	Fonctionnement des missions de direction	
	Connaissance des fonctions des services	
<b>Les processus de décision</b>	Identification des auteurs des décisions	
	Connaissance des niveaux de prise de décision	
	Efficacité des processus de décision	
	Degré de participation aux processus de décision	
	Suivi des décisions	

	<b>La communication et la circulation de l'information</b>	Connaissance du circuit de communication des décisions : Quelles décisions communiquer ? A qui ? Dans quel délai ?
		Canaux de diffusion des informations
		Accès à l'information générale et spécifique à la fonction
		Contrôle de l'information (la bonne info)
		Fluidité de la circulation d'informations
		Archivage des données
	<b>Engagement du membre du personnel dans l'institution</b>	Activité des représentants du personnel : consultation, prise d'avis, communication d'informations
		Le sentiment d'appartenance
	<b>Bien-être au travail</b>	La coopération au sein des équipes, le travail collaboratif : collaborations horizontales, collaborations verticales
		La participation au sein de la Haute École : conseils, événements, projets institutionnels
		Influence du dispositif de gouvernance sur le bien-être des travailleurs: charge de travail, clarté de la mission, écoute dont ils bénéficient, accès aux ressources matérielles, accès aux informations nécessaires pour remplir sa mission, collaboration avec les collègues et les directions.



# Implantation d'une démarche qualité à ASKORIA

*Une meilleure maîtrise des process, mais l'évaluation des prestations reste difficile*

Nicole Guillopé-Deplechin - Marc Rouzeau

**Colloque G3 - Montréal**

25 octobre 2018

## 1. *Implantation du SMQ et effets génériques*

1. *Contexte et objectifs*
2. *Déroulement*
3. *Effets (récapitulatif)*
4. *Retour sur les craintes suscitées*

## 2. *Le rapport des formateurs à l'évaluation : ambivalence et controverse*

1. *Les critiques formulées*
2. *La difficulté de l'évaluation*
3. *Un levier de valorisation et de développement des compétences ?*



# ASKORIA LES METIERS DES SOLIDARITES



5 sites permanents : [Lorient](#), [Morlaix](#), [Rennes](#), [Saint-Brieuc](#) et [Vannes Saint-Avé](#)

## CHIFFRES CLÉS

9 000 étudiants et stagiaires en formation initiale et continue

200 collaborateurs permanents

## 2013 / Fusion de 3 établissements de formation



## CERTIFICATIONS



Implantation du SMQ

# LES OBJECTIFS POURSUIVIS

Réussir la  
fusion en  
harmonisant

- Servir la stratégie de développement du centre de formation
  - En augmentant la qualité de ses prestations,
  - En capitalisant pour asseoir sa position dans un paysage de plus en plus concurrentiel
- Et pour cela :
  - Transformer l'organisation en « entreprise apprenante », capable d'apprendre de ses erreurs,
  - Elever le niveau de professionnalisme de ses salariés dans la réalisation des actions de formation et de recherche, dans le pilotage des activités, dans la collaboration entre ses professionnels.

## Déroulement

- Fusion des modes de management et de gestion
- Extension du périmètre certifié à partir des outils de la qualité déjà existant, mais revisités avec de nouveaux utilisateurs
  - j'ai accompagné cette évolution en tant que directrice de site,
  - puis, j'en ai constaté les effets en tant que directrice de la pédagogie

## 4 ans après : où en est-on ?

- D'un point de vue
  - De la capitalisation
  - De la qualité des prestations
  - Du niveau de professionnalisme

# Quelle qualité vise-t-on ?

Définition de la qualité ISO :

« l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

Cette définition implique que l'on clarifie les besoins à satisfaire et ASKORIA s'est intéressée aux souhaits de ses « parties prenantes ».

L'« écoute client » et la « satisfaction client » ont pris de l'importance

## Effets marquants

AVANT	APRES
Une structuration globale de la formation avec des intitulés de cours, sans descriptif écrit	Des fiches séquences décrivant le contenu attendu pour chaque cours ( 7 à 14h)
Des commandes orales aux intervenants	Une formalisation écrite de la demande par mail accompagnée de la fiche séquence
Des outils pédagogiques créés et adaptés au sein d'une petite équipe, sans validation institutionnelle et sans diffusion au-delà de son périmètre	Des outils validés régionalement et partagés sur une plate-forme, accessible à tous
Des outils de communication avec les terrains professionnels à l'initiative de chaque responsable de formation	Des modèles de courriers, des fiches récapitulatives, des documents de référence, etc. validés et accessibles à tous
Un assez faible niveau d'exigence vis-à-vis des intervenants sur le dépôt préalable du plan de cours, le partage des supports de cours	Un accroissement notable des exigences de lisibilité du contenu délivré aux étudiants, notamment au travers du mail de commande pédagogique et du « coupon » à remplir après chaque intervention

# LES CRAINTES SUSCITEES

Les formateurs craignent :

- Une uniformisation des pratiques,
- Une prescription accrue de leur travail,
- Un contrôle accentué, notamment sur la qualité des prestations pédagogiques délivrées aux étudiants et stagiaires.

## Ce qu'ils en disent 4 ans après

- Les outils proposés dans le répertoire régional sont souvent vécus comme obligatoires, et certains ne s'autorisent guère à les adapter
- La démarche qualité ne dit rien du contenu des cours, de la façon de les animer, mais l'harmonisation régionale à l'œuvre fait dire à certains formateurs qu'ils ne sont pas associés à la conception des programmes, que cela se fait de manière « descendante » car ils ne maîtrisent pas la conception de bout en bout
- ***Chacun accorde maintenant de l'importance aux retours sur la qualité des prestations pédagogiques délivrées aux étudiants et stagiaires, mais les moyens de les capter et de les analyser fait débat***

## *Le rapport des formateurs à l'évaluation : ambivalence / controverse*

## *L'évaluation des formations et des interventions*

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) prévoit des évaluations régulières :

- des formations dans leur ensemble ( au moins 1 fois/an)
- des interventions ( 4 interventions/an/formation)

Les premières sont assez régulièrement pratiquées, parce qu'elles étaient déjà intégrées aux pratiques auparavant. Elles sont maintenant plus formalisées, et leur suivi est plus tracé. Elles s'intègrent aisément aux pratiques antérieures :

*« Je me suis appuyée sur les évaluations obligatoires de la formation au moment de l'évaluation annuelle du DE ETS au rectorat » (responsable de formation)*

Le système d'amélioration continue fonctionne, les outils de recueil et de traitement sont améliorés parce qu'utilisés.

Des critiques persistent cependant ....

# *L'évaluation des formations et des interventions*

## *les critiques formulées*

- Le résultat positif ou non d'une formation dépend de l'implication du stagiaire lui-même dans l'apprentissage :  
*« Je leur dis : d'accord vous évaluez, mais c'est vous qui êtes acteur de votre formation »* (formatrice)
- Il est peu pertinent de recueillir l'avis des personnes en formation car ils ne sont pas en mesure d'identifier ce dont ils ont besoin pour exercer un métier qu'ils découvrent :  
*« attention à ne pas développer une attitude de consommateur chez les étudiants en les interrogeant sur la formation et il deviendrait alors **le** commanditaire. Il n'ont pas forcément toutes les clés. Il m'importe que l'étudiant se transforme, et c'est surtout l'accompagnement qui arrive à faire l'étudiant se transformer »* (formatrice)

# *L'évaluation des formations et des interventions*

## *les critiques formulées*

- L'outil n'est pas approprié, les étudiants ne comprennent pas d'emblée l'objectif  
*« Il faut le porter auprès des étudiants... et moi je le trouve imparfait. »*  
*« J'en parle avec eux, pour nommer les enjeux : réajuster la formation pour vos collègues de demain, ils jouent un rôle dans l'évolution des formations. »*  
*« Il ne faut pas en faire trop ( d'évaluations) »* (Responsable de Formation)
- L'évaluation est un contrôle  
*« Un responsable de formation ne sent pas légitime à demander l'évaluation d'un collègue car elle est ressentie comme un contrôle, ce n'est pas dans les usages »* (RF)
- On observe une stratégie de l'évitement, les interventions évaluées sont souvent celles des vacataires !  
*« Dans mes évaluations d'interventions, 80% concernent des formateurs en externe et 20% en interne, et dans ces 20%, il y a moi aussi en tant qu'intervenant »* (RF)

## *Le vécu des audits confirme la difficulté de l'évaluation*

- Certains des premiers audits ont été vécus comme des intrusions ou comme des remises en cause sur la façon de travailler des responsables de formation. Ce vécu a été partagé en interne et a pu décourager.

« *je n'hésite pas à dire que c'est traumatisant !* » (Responsable de Formation)

- A l'inverse, certains audits de formation ont donné lieu à des constats très positifs sur la mise en œuvre des formations. Certains responsables de formation avaient structuré leur activité de manière très lisible et leurs pratiques ont été soulignées sur le fond et la forme comme très intéressantes et méritant un partage, une diffusion large à l'ensemble de la communauté pédagogique. Ces audits ont joué un rôle de renforcement positif d'autant plus valorisé qu'il s'appuyait sur un système de référence extérieur, donc supposé objectif.

## *L'évaluation contestée dans le monde du travail social*

- Les formateurs sont souvent issus des rangs des professionnels du travail social et comme le souligne Roland Janvier : « *la culture des travailleurs sociaux semble très éloignée de l'idée de rendre compte de ses activités en formalisant les traces de ce qui est fait tant en amont, du côté des procédures, qu'en aval, de celui des rendus comptes* »
- Beaucoup d'intervenants sociaux considèrent que ce sont des logiques gestionnaires liées au « New Public Management » qui poussent à évaluer l'efficacité des actions professionnelles et non la recherche de la qualité, ils s'appuient sur les analyses de nombreux auteurs qui montrent comment les influences néo-libérales pénètrent les services d'action sociale

## *L'appréhension de l'évaluation : une tâche complexe*

- Certains auteurs soulignent la difficulté de trouver des critères pertinents pour évaluer une action où les interactions humaines sont centrales et difficiles à apprécier avec objectivité.
  - Cf F. Dubet : « le travail sur autrui est porteur d'engagements subjectifs, de compétences techniques, de négociations multiples ... ».
- D'autres comme Anne Jorro soulignent qu' « être évalué, souvent pour la première fois, même dans une approche qui se veut formative, implique de s'exposer aux regards appréciatifs d'autrui (de pairs ou de la hiérarchie) et reste une expérience difficilement perçue comme positive de facto ».
- Et précise que : « l'évaluation du personnel, des agents, mais aussi des programmes et des dispositifs, devrait s'inscrire, non pas dans une perspective de jugement, de normalisation ni d'abord de productivité, mais, en tout premier lieu, dans une perspective de reconnaissance des acteurs et de leurs compétences. C'est à ce prix, que l'évaluation peut être source de développement professionnel ».

## *L'évaluation des formations et des interventions*

### *Un levier de développement des compétences et de valorisation ?*

- Nathalie Younès a travaillé sur les évaluations de l'enseignement par les étudiants et elle constate qu'elles recourent d'autres retours et sont globalement valides. S'appuyant sur les travaux d'Overall et Marsh, elle préconise d'associer l'enseignant au questionnaire pour qu'il ait du sens pour lui, de ne pas faire la publicité des évaluations et surtout de soutenir l'enseignant sur les points faibles repérés.
- Par ailleurs, lorsque les évaluations sont positives et renvoie au professeur une image valorisée, Anne Pérréard note une « confiance accrue » dans leurs capacités professionnelles, une « valorisation personnelle ».
- Quant aux étudiants eux-mêmes, une formatrice souligne :  
« Les étudiants se sentent considérés quand ils ont participé à une évaluation d'intervention et qu'ils en voient les effets. »

# Conclusion

- Les effets de capitalisation grâce à la formalisation sont réels
- Le contexte d'implantation joue un rôle sur les effets : le rôle d'harmonisation des pratiques qu'a joué l'implantation du SMQ a vraisemblablement induit une représentation normative de la démarche
- L'accroissement souhaité du professionnalisme des salariés a fonctionné sur certains plans, mais il reste à travailler sur le développement professionnel d'un point de vue pédagogique en créant les conditions de valorisation des acteurs

*Je vous remercie de votre attention*

# Références bibliographiques

- **C. Bellot, M. Bresson, C. Jette** « *Le travail social et la nouvelle gestion publique* », Québec: Presses de l'Université du Québec, 2013
- **F. Dubet**, « *Le déclin de l'institution* » Seuil, 2002
- **R. Janvier**, « *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles: entre positivisme et systémie, l'irruption de la complexité* », Communication et organisation [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2013
- **A. Jorro**, citée dans : Anne Perréard Vité *et al.*, « Chapitre 7. *Quand l'évaluation formative des enseignements devient source de développement professionnel et institutionnel* », in Lucie Mottier Lopez *et al.*, *Évaluations en tension*, De Boeck Supérieur « Pédagogies en développement », 2009 (), p. 127-144.  
et dans : « *L'évaluation, frein ou levier du développement professionnel ?* », in Léopold Paquay *et al.*, De Boeck Supérieur « Pédagogies en développement », 2010
- **A. Perréard Vité *et al.***, « Chapitre 7. *Quand l'évaluation formative des enseignements devient source de développement professionnel et institutionnel* », in Lucie Mottier Lopez *et al.*, *Évaluations en tension*, De Boeck Supérieur « Pédagogies en développement », 2009 (), p. 127-144.

## LES DÉMARCHES QUALITÉ EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : QUELS EN SONT LES EFFETS ?

Colloque Qualité G3 – Université de Montréal – 24-26 octobre 2018

# Démarches participatives dans l'évaluation et le développement d'une filière d'étude en travail social dans 4 Hautes écoles de Suisse romande

Etienne Jay<sup>1,2</sup>, Nicole Richard<sup>1,3</sup>, Alain Barbosa<sup>1,4</sup> et Lucie Kniel-Fux<sup>1,5</sup>

- 1 Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale – Suisse
- 2 Haute École de travail social - Fribourg – Suisse
- 3 Haute École de travail social et de la santé - Vaud – Suisse
- 4 Haute École de travail social - Genève – Suisse
- 5 École de travail social - Valais – Suisse

**Hes·SO**

Haute Ecole Spécialisée  
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts  
Western Switzerland

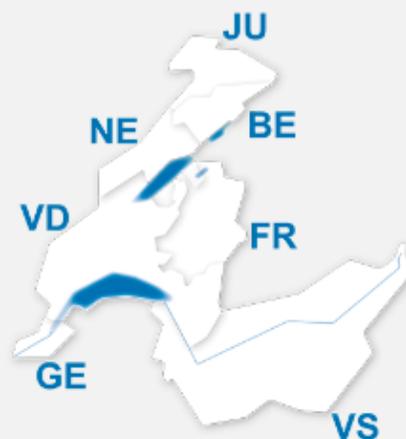
### Le paysage des HES en Suisse Die FH-Landschaft



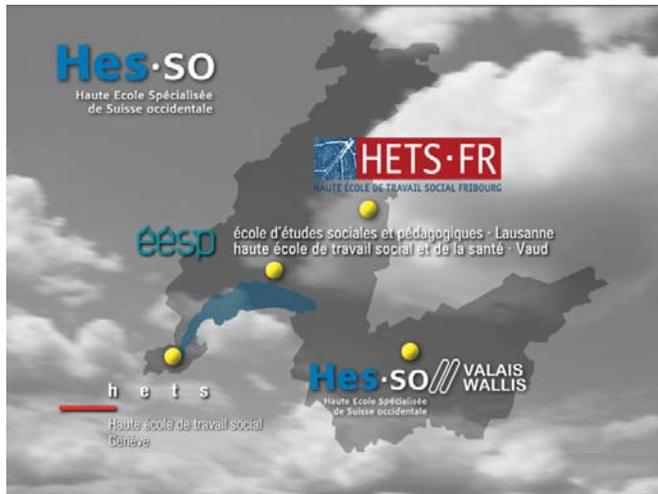
### La HES-SO en chiffres

Près de **20'000** étudiantes et étudiants  
**28** hautes écoles      **7** cantons  
**20** filières Master  
**46** filières Bachelor

### La HES-SO dans 7 cantons



# La HES-SO organisée en Domaines académiques : le Travail social (4 HETS)

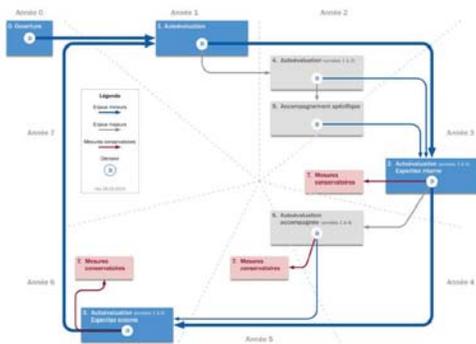


Diplôme Travail social avec 3 Orientations :



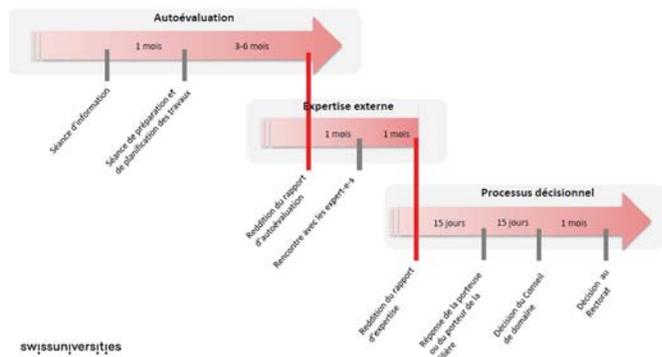
# Evaluation des filières au sein de la HES-SO

## Démarche d'évaluation : phases



swissuniversities

## Autoévaluation avec expertise externe



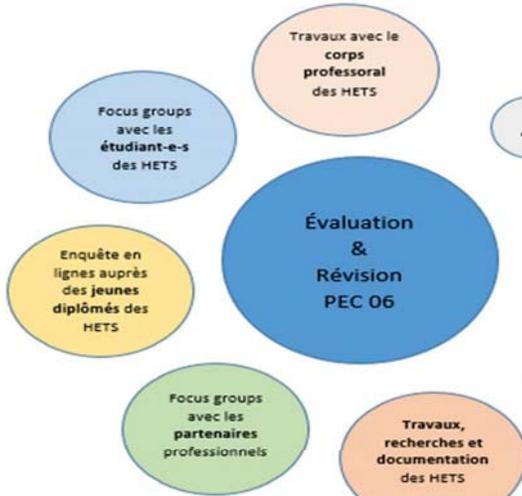
swissuniversities

# L'évaluation du PEC intégrée à l'évaluation de la filière HES-SO

Évaluation – Révision PEC BaTS

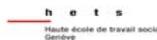
Évaluation de la filière d'étude  
→ Rapport pour le Rectorat : août 17

Guide européen des critères d'évaluation des filières d'études HES-SO

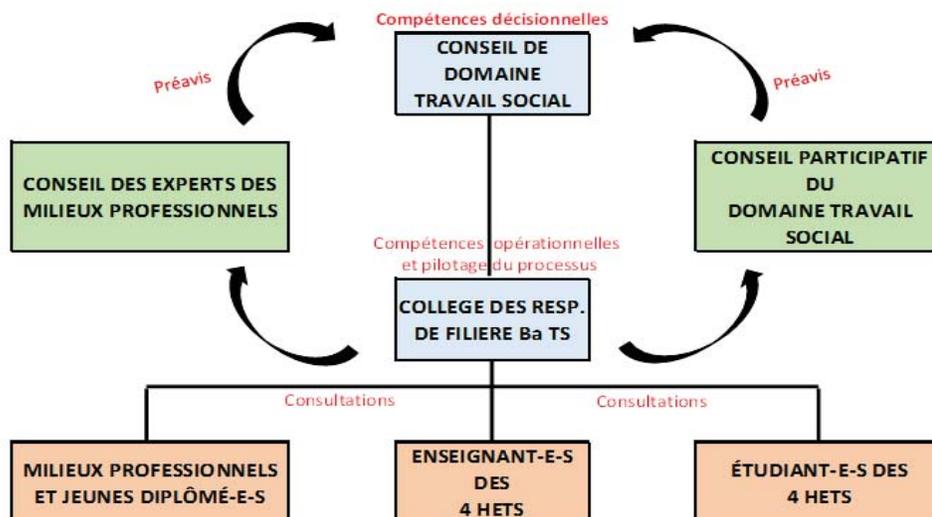


Critères d'évaluation des filières d'études

Domaine HES-SO	Critère
Domaine 1 : Formation professionnelle	1. La filière d'études a défini son profil de compétences selon un cadre normatif par rapport aux champs professionnels et au niveau national et international.
	2. Le profil de compétences de la filière d'études correspond aux exigences du marché et aux besoins et besoins professionnels internationaux (par ex. différenciation des profils de compétences Bachelor + Master).
	3. La filière d'études a mis en œuvre des mesures concrètes dans la planification de formation et dans le marketing académique du domaine, et répond ainsi aux besoins du marché et des professions de la HES-SO.
	4. La filière d'études offre et organise des programmes de formation permettant aux étudiants de développer les compétences visées.
	5. Les conditions d'admission et d'inscription des étudiants, ainsi que les règlements d'études, comprennent notamment les conditions d'accès et de retour, sont justes et mis à jour régulièrement selon un processus transparent et participatif.
	6. La documentation de la filière d'études est à jour et accessible pour le public concerné (par ex. description de modules).
	7. Le contenu du programme de formation prend en compte les connaissances scientifiques récentes et les avancées ainsi que l'évolution des champs professionnels.
	8. La filière d'études a des perspectives de développement à court, moyen et long terme.
	9. La détermination du titre et le support au diplôme correspondent au niveau en vigueur.
	10. La gouvernance de la filière d'études est claire et formalisée de manière cohérente et transparente.
Domaine 2 : Formation de haut niveau	11. La filière d'études assure par l'intermédiaire de professeurs et d'enseignants spécialisés que les programmes permettent le développement des compétences de base requises par le profil et de haut niveau des étudiants.
	12. La filière d'études développe un encadrement pédagogique adapté et innovant et propose aux étudiants.
	13. Le corps enseignant dispose des compétences correspondant au contenu du programme de formation, ainsi que des compétences pédagogiques et pédagogiques requises conformément à la formation du personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO.
	14. L'enseignement est assuré par un corps enseignant bénéficiant de mesures de formation et de développement professionnel continues.
	15. Les ressources sont en adéquation avec l'offre de formation dispensée.
	16. La filière d'études prévoit régulièrement des échanges et de la recherche.
	17. La filière d'études se positionne au niveau national et international en vue d'encourager la mobilité étudiante.
	18. Le contenu de la filière d'études tient compte de l'avis des principaux groupes intéressés particulièrement visés des heures d'enseignement devant être prises.
	19. Le contenu de la filière d'études échange régulièrement avec les étudiants au sujet de leur expérience d'apprentissage dans une logique d'amélioration continue de la formation.
	20. La filière d'études participe activement au système d'assurance de la qualité de la HES-SO.



## DISPOSITIF D'ÉVALUATION du plan d'études cadre & de la filière BaTS HES-SO CoResFil - 1.02.2016



## L'évaluation de la formation

### 5 thématiques :

- 1) Structure du PEC
- 2) Référentiel de compétence
- 3) L'alternance
- 4) Le cursus des étudiant-e-s
- 5) Le positionnement du BaTS

### Actrices et acteurs sollicité-e-s :

- 1) Les enseignant-e-s
- 2) Les nouvelles et nouveaux diplômé-e-s
- 3) Les milieux professionnels
- 4) Les étudiant-e-s

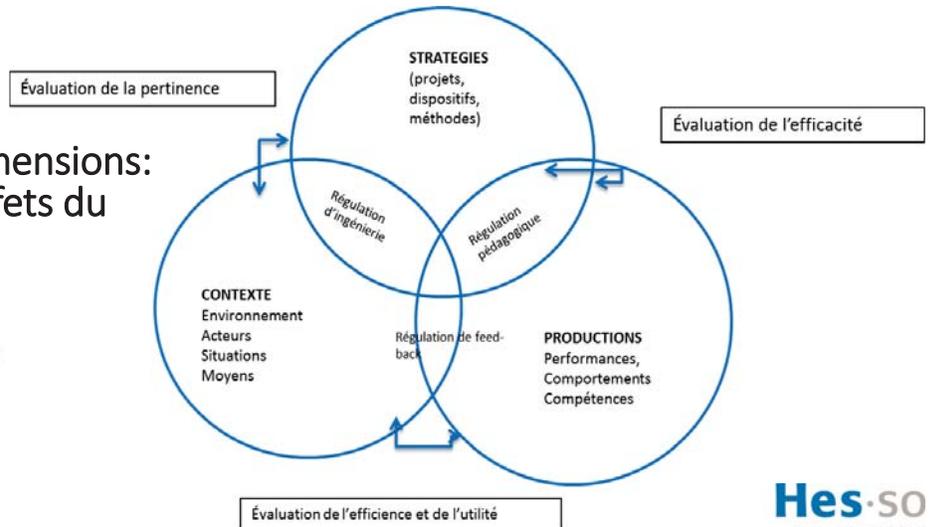
## Les lignes de force du BaTS : synthèse

- Un PEC et un référentiel de compétences commun aux HETS
- Une colonne vertébrale articulée autour de la question de l'alternance (caractère académique et professionnalisant)
- Dispositif de formation pratique
- Mobilité au sein du Domaine, et au niveau national et international
- Employabilité et reconnaissance des milieux professionnels
- Un diplôme avec des orientations, modules d'approfondissement à choix/options (et possibilité diplôme bilingue pour la HETS-VS)

## 3 dimensions pour les pistes d'amélioration «croisement des données – éléments saillants»

Relations entre les trois dimensions:  
ingénierie, pédagogie et effets du  
BaTS sur le contexte

régulations internes et évaluation externe  
Figari & Remaud, 2014:76



## 1) Dimension de l'ingénierie et de la structure

- Un **curus trop rigide** (et cursus des EE)
- Intégration / alternance / des **liens entre théorie et pratique**
- Simplification et clarification du **référentiel de compétences**
- **Décloisonnement** entre les modules et les orientations
- **Organisation modulaire** (taille, durée, nb heures présentiels par ECTS, etc.)

## 2) Dimension pédagogique

- Développement d'une **pédagogie de l'alternance** visant l'intégration théorie / pratique
- Place de la **recherche dans la formation**
- Renforcement des **liens et espaces rencontres écoles – terrains**
- **Mobilisation** réelle des compétences
- Modalités pédagogiques plus **participatives** et valorisation des **pratiques innovantes**

## 3) Dimension des effets du BaTS sur le contexte

- Titre **bachelor** avec ou sans orientations
- Évolution des **compétences** (liées aux problématiques sociales, aux enjeux technologiques, à l'évolution des pratiques)
- Développement de la **mobilité** nationale et internationale
- Anticipation des **changements** (sociétaux, dans les organisations)
- Prise en compte et articulation des différents **niveaux de formation** et le Master TS.

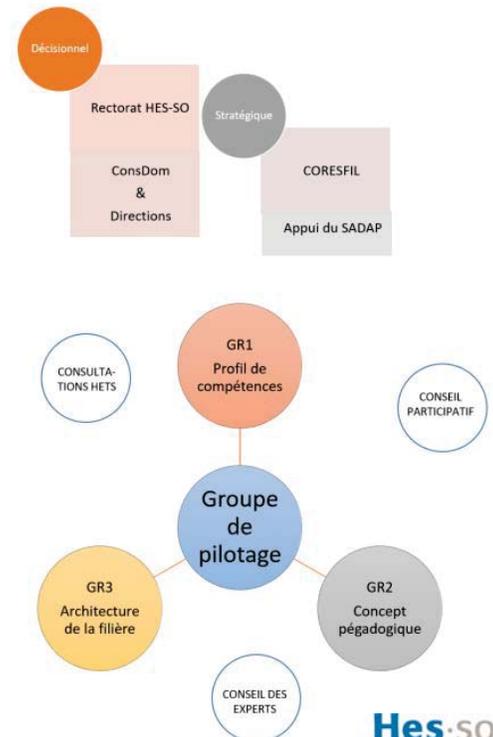
## Axes de développement

- Profil de compétence (cohérence – progressivité - ...)
- Intégration théorie – pratique
- Diplôme travail social sans mention de l'orientation
- Développement de l'innovation pédagogique
- Intégration enseignement – recherche
- ...



### La décision du Rectorat HES-SO porte sur 5 recommandations :

1. Elaborer un plan stratégique et de développement découlant des constats formulés dans le rapport d'autoévaluation permettant de maintenir les justes équilibres entre le **cadre commun et l'autonomie locale** et en effectuer un suivi ;
2. S'approprier le **référentiel de compétences**, l'utiliser comme principe structurant l'ensemble des actions à portée académique découlant du plan stratégique et veiller à renforcer la coordination des champs d'apprentissage
3. Développer le **partage des bonnes pratiques** entre les hautes écoles tout en préservant la dualité entre harmonisation au niveau de la HES-SO et la créativité locale ;
4. S'assurer **d'intégrer le personnel administratif et technique** dans le processus participatif ;
5. Évaluer les pratiques de **l'évaluation des apprentissages** des étudiant-e-s dans l'objectif d'identifier et, le cas échéant, soutenir les étudiant-e-s en difficultés ;



## HES-SO Domaine Travail social

### Le profil de compétence de la filière

- Cette révision du profil de compétence vise son **actualisation** et son **opérationnalisation**.
- Le profil de compétence est un principe structurant pour la révision du PEC qui permet **d'identifier et de décliner les contenus** indispensables dans les différentes parties du programme bachelor.
- La révision du profil de compétence devra permettre au BATS de se **positionner** clairement dans le portefeuille de formation de la filière (BA, MA, FC, École doctorale).

## HES-SO Domaine Travail social

### L'architecture du programme de la filière

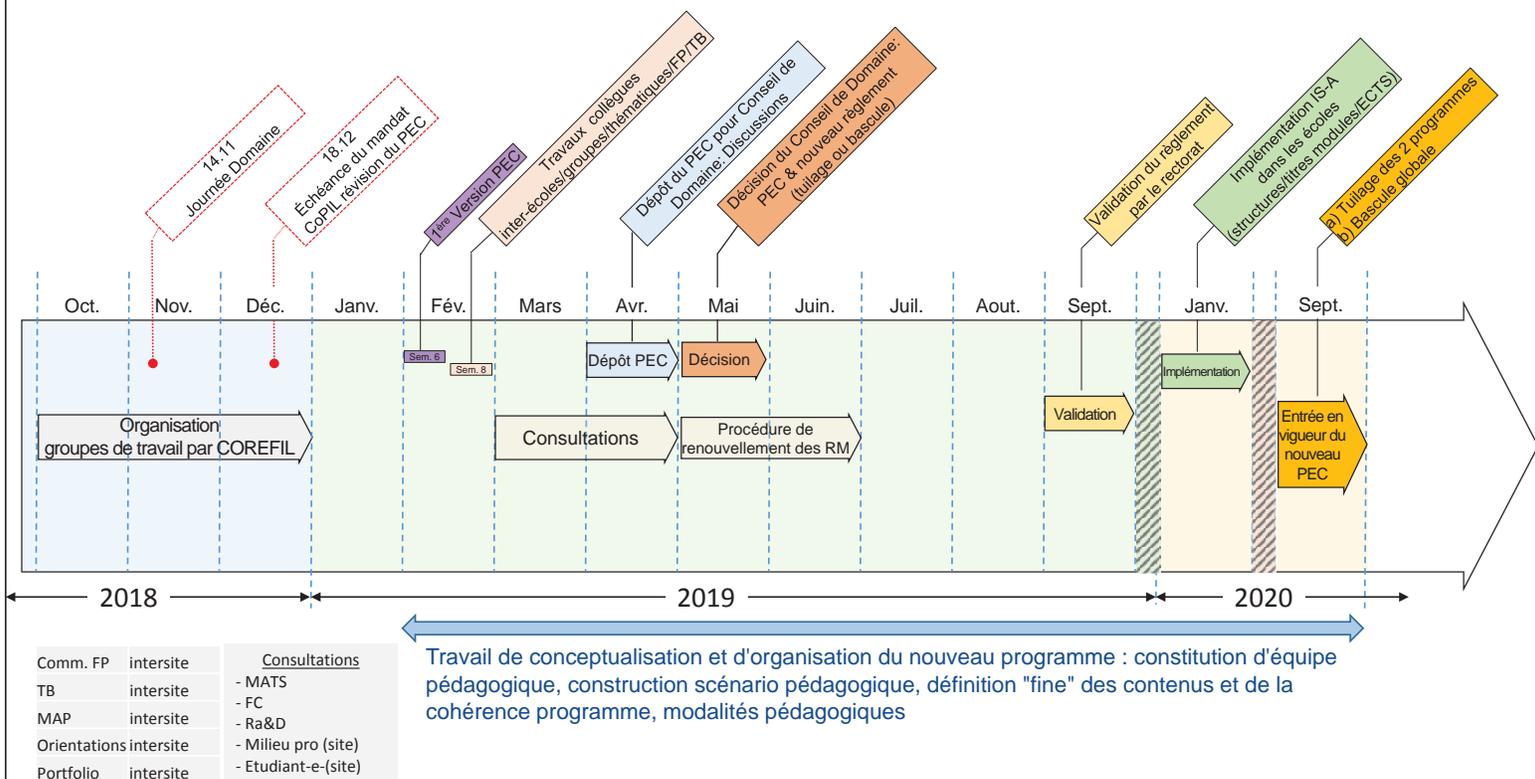
La révision de l'architecture du programme vise à **clarifier la structure et l'organisation du cursus** avec pour objectif d'y introduire davantage de **souplesse**, mais aussi de **cohérence**.

- Cette révision de l'architecture intègre la réflexion sur la taille des modules dans les blocs, la structure du programme, le nombre d'heures d'enseignement et les temps de travail étudiant-e par ECTS et le règlement du BATS.

## Le concept pédagogique de la filière

- La révision du concept pédagogique de la filière a pour objectif d'assurer une cohérence entre le profil de compétence et sa mise en œuvre pédagogique dans les différents modules de formation, de même que d'assurer la cohérence « cursus » (par exemple sur la déclinaison de « **l'alternance intégrative** » dans l'ensemble de la formation).
- Cette révision vise à renforcer et développer des **modalités de formation liant la recherche, l'enseignement et les pratiques professionnelles** pour favoriser l'apprentissage des étudiant-e-s et l'acquisition des compétences visant l'alternance intégrative.

## Planning : grandes lignes



S2-E3 : La mission universitaire à  
l'épreuve des « démarches qualité»: le  
cas du programme de travail social à  
l'UQAM

De S. Jochems, M. Nengeh Mensah et A. Gonin

**Annulé**

# La démarche Qualité dans les Instituts Universitaires de Technologie Ain-Rhône-Loire : enjeux et réussites

Didier RONZE  
Angela PERRAT-MABILON  
Anne-Flore DELAPORTE

Dominique WIMMER  
Stéphane FOLIARD  
Frédéric PERDREAU

25 octobre 2018



1

- Les IUT
- Les engagements de service
- QUAL'IUT

2

# Les IUT

- Formation technologique et professionnalisante
- Forte présence des partenaires
- Projets, stages, alternance
- Accompagnement des étudiants
- Arrêté du 3 août 2005

3

# Les IUT : un réseau national

- 113 IUT
- 147 000 inscrits (6%)
- 24 spécialités
  - 7 secteurs des services
  - 17 secteurs industriels



4

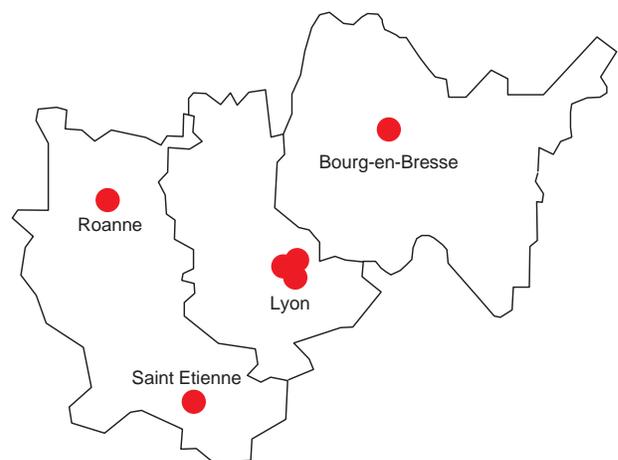
# Les IUT : un réseau national institutionnel

- Commission Consultative Nationale
- Commissions Pédagogiques Nationales
- Association des Directeurs d'IUT
- Union des Présidents d'IUT
- ...

5

# Les porteurs du projet : les IUT Ain-Rhône-Loire

- 5 IUT
- 10 000 étudiants
- 2 000 alternants
- 1800 intervenants professionnels
- 80 % réussite en DUT



6

# Référentiel d'engagements de service QUAL'IUT

réf. AFNOR : REF 267

- Elaboré par les IUT Ain-Rhône-Loire
- Pour le réseau des IUT
- Autour du parcours de l'étudiant
- Validé par :
  - professionnels (directeurs IUT, ADIUT)
  - étudiants (organisations syndicales)
  - pouvoirs publics



7

# Référentiel d'engagements de service QUAL'IUT

- 4 engagements certifiés
- 19 engagements de service
- 6 indicateurs
- Méthodes de contrôle et éléments de preuve

8

# Les 4 engagements certifiés



- Nous vous apportons une **information** complète sur notre offre de formation et nous vous accompagnons jusqu'à votre inscription
- Les formations dont vous bénéficiez sont en **lien direct avec le monde du travail** et dispensées par des enseignants titulaires et des vacataires opérationnels et compétents
- Nous vous garantissons un **accompagnement personnalisé**, aussi bien au sein de l'IUT que vers votre insertion professionnelle à court ou moyen terme, grâce à une information et un suivi adaptés à vos besoins
- L'équipe pédagogique se concerte pour **coordonner les modules d'enseignement** et répartir vos **contrôles de connaissances**. Nous veillons au respect des délais de communication de vos résultats

# Structure



Nous enrichissons la professionnalisation des enseignements par le recrutement d'enseignants vacataires expérimentés et compétents.		
	Détails de l'engagement	Méthode de contrôle et éléments de preuve
8	<p>Nous recrutons des enseignants vacataires exerçant une activité en rapport avec la formation, garantissant le caractère professionnalisant du diplôme.</p> <p>Le responsable du module et/ou de la formation sollicite son réseau professionnel pour identifier les personnalités répondant aux besoins pédagogiques. Il(s) évalue(nt) les compétences du futur enseignant vacataire lors d'un entretien préalable au recrutement (entretien physique ou téléphonique).</p>	<p>Examen de la liste de l'équipe pédagogique (enseignants-chercheurs, enseignants et enseignants vacataires)</p> <p>Examen de la preuve de l'évaluation des compétences lors d'un entretien</p> <p>Vérification du dossier de recrutement des enseignants vacataires avec les CV des enseignants vacataires</p> <p>Entretien avec le personnel</p>

# Les 19 engagements

## Orienter et recruter

- 
1. Information sur l'offre de formation
  2. Information et aide sur le calendrier et la procédure de recrutement
  3. Critères de sélection prédéfinis
  4. Procédure complémentaire de recrutement DUT

## Inscrire les étudiants

5. Accompagnement lors de l'inscription administrative
6. Information de la procédure de transfert de dossier entre notre institut et un établissement extérieur à notre université
7. Inscription des étudiants résidant hors métropole

11

# Les 19 engagements

## Recruter, intégrer, accueillir les enseignants

- 
8. Recrutement d'enseignants vacataires expérimentés et compétents
  9. Dispositif d'intégration lors de la prise de fonction des enseignants

## Informers les étudiants

10. Information utile sur votre formation, dès la rentrée universitaire, et au long de votre cursus

## Dispenser les formations

11. Approche collective pour la cohérence au sein d'un programme de formation

12

# Les 19 engagements

## Accompagner les étudiants

- 
- 12. Prise en compte des difficultés et vous proposons une solution
  - 13. Intégration des publics spécifiques par un accompagnement personnalisé
  - 14. Appui à la construction d'un projet professionnel (stage, alternance ou emploi)
  - 15. Appui à la réalisation de séquences d'études à l'étranger
  - 16. Encadrement et suivi des stages et/ou formations en alternance

# Les 19 engagements

## Valider les connaissances

- 
- 17. Information sur les modalités du contrôle continu des connaissances
  - 18. Communication des résultats de contrôle des connaissances : sous 4 semaines maxi
  - 19. Communication des résultats des jurys et des bulletins de notes validés : sous 8 jours maxi (+ voies et délais de recours)

# Les 6 indicateurs

- Délai de traitement de la demande de transfert de dossier
- Délai de transmission de l'attestation de transfert
- Délai de diffusion des résultats du contrôle des connaissances
- Délai de diffusion des bulletins de notes
- Délai de réponse aux réclamations
- Enquête de satisfaction par thématique

# Mise en œuvre

- Un IUT certifié en 2017 (Lyon 2)
- Trois projets de certifications proches (Lyon 1, Lyon 3, Saint Etienne)
- Déploiement du référentiel
- Demande de certification de chaque IUT volontaire

# Certification IUT Lyon 2

- 
- Par organisme tiers (AFNOR Certification)
  - Préparation en interne
  - Réseau mutualisé d'auditeurs internes
  - 12 audits internes réalisés
  - Mobilisation des équipes pédagogiques et administratives

17

# Certification IUT Lyon 2

- 
- **Difficultés**
    - Moyens
      - Equipe d'animation Qualité
      - Budget dédié
    - Gestion du calendrier
      - Disponibilité des personnels, des enseignants, des responsables de formation
      - Veiller à leur engagement et à leurs actions d'amélioration
    - Communication
      - Fluidité et régularité
      - Compréhension, intégration, motivation, confiance
      - Vers l'ensemble des collaborateurs
      - Vers les étudiants
    - Référentiel v1
      - Révision après un cycle complet

18

# Certification IUT Lyon 2

- Bénéfices

- Mobilisation

- Formation, montée en compétences
- Collaboration en interne et en externe
- Synergie, bonnes pratiques
- Dynamique collective pour les évolutions

- Retour étudiants

- Retours sur la qualité des enseignements
- Attitudes et critiques constructives
- Implication

19

# Perspectives

- Outil supplémentaire d'amélioration continue, mis à la disposition de l'ensemble du réseau IUT
- Demande de certification de chaque IUT volontaire

Contact : [didier.ronze@univ-lyon1.fr](mailto:didier.ronze@univ-lyon1.fr)

20

# Etude exploratoire

## Effet du processus de certification eduQua sur la culture qualité des programmes de formation continue à l'UNIGE

Colloque Qualité du G3  
Montréal, octobre 2018

Ahidoba de Franchi Mandscheff et Loris Germann,  
Université de Genève

CENTRE POUR LA FORMATION CONTINUE ET A DISTANCE



## Sommaire

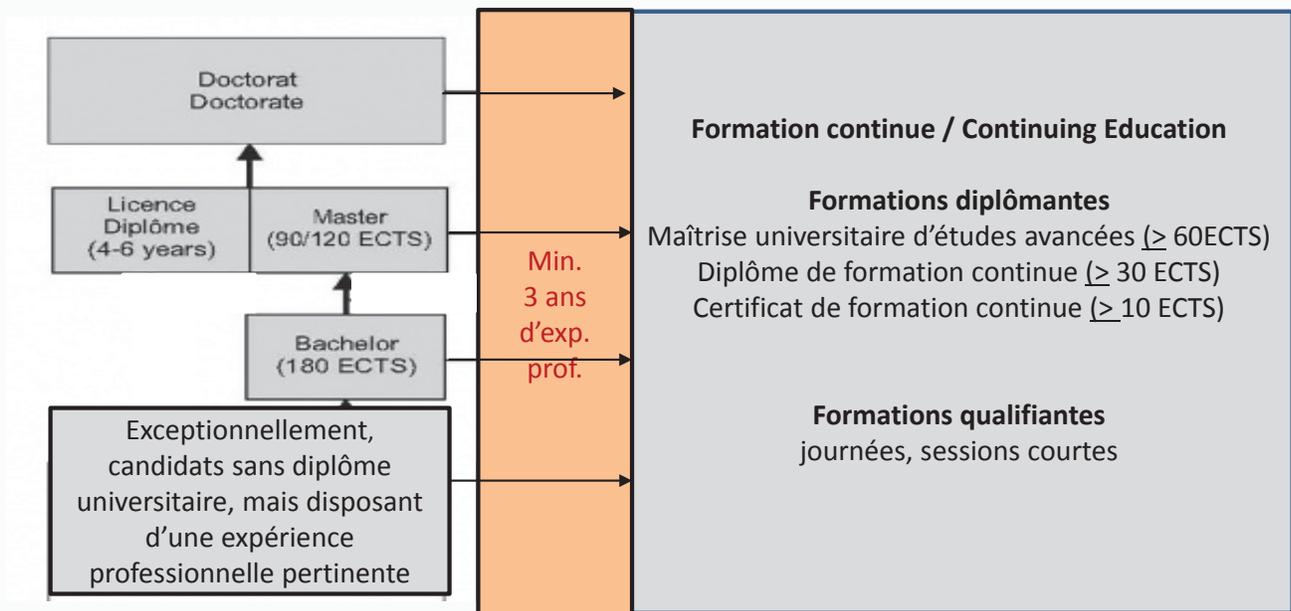
1. FC, CFCD, eduQua : kesako?
2. Objectif
3. Démarche
4. Principales conclusions
5. Limites et perspectives

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

CENTRE POUR LA FORMATION CONTINUE ET A DISTANCE



## Le système suisse de formation continue universitaire



Centre pour la formation continue et à distance



UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

# FC-CFCD=?

### Les programmes de FC:

- Pour des professionnels en emploi (après-vente de l'uni)
- dépendent des facultés
- directeur de programme, comité directeur, coordinateur, assistant administratif

### Centre pour la formation continue et à distance – CFCD

- relié au Rectorat
- transversal aux facultés
- facilite et accompagne la création de programmes
- met à disposition des ressources pour porteurs de projets et responsables de programmes
- porte le processus de certification eduQua

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# eduQua = ?

- Un label qualité suisse pour les prestataires de FC
- 6 critères, 22 standards
- Formation des adultes et gouvernance
- Institution + un programme à titre d'exemple
- Auto-évaluation + visite par un auditeur
- Pourquoi à l'UNIGE?

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

## Objectif de l'étude

Mesurer l'influence  
du processus de certification eduQua  
sur le développement de la culture qualité  
au sein des programmes FC

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Pourquoi cette étude ?

- eduQua est un processus obligatoire
- récurrent
- qui mobilise d'importantes ressources
- pour relativement peu de chèques-formation octroyés

-> Peut-on en faire quelque chose de plus ?

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Démarche

- Etude exploratoire
- Focus sur les programmes choisis à titre d'exemple
- 3 hypothèses
- 3 entretiens semi-directifs (4 collaborateurs)

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Principales conclusions 1

H1 + H2: Effet sur le recours aux ressources CFCD : espace collaborateurs + ateliers internes

1. Pratiques préexistantes
2. Pas de changement de pratiques
3. Effets indirects de l'étude => piste d'évaluation de l'utilisation des ressources mises à disposition par le CFCD
  - Validation du pilotage Q par le CFCD
  - Confirmation : Ateliers = vecteur d'intégration

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Principales conclusions 2

H3: Effet sur le développement de la culture qualité au sein des programmes

Culture Qualité

- Ass Q comme norme vs Culture qualité comme partage de valeurs
  - Conscience et intégration des exigences internes et externes
  - Utilité pour les étudiants, enseignants, personnel administratif, autorités
- CQ = Valeurs partagées et responsabilité individuelle vis-à-vis d'un objectif collectif -> QA = coordination des efforts individuels

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Principales conclusions 2

## H3: Effet sur le développement de la culture qualité au sein des programmes

1. Adoption/compréhension d'une terminologie spécifique à la qualité pour décrire des pratiques déjà en place -> appropriation, acculturation
2. Subjectivisation du caractère de partie prenante de la démarche qualité
  - Conscience des collaborateurs de leur propre rôle dans l'amélioration continue de la qualité de leur programme
  - Conscience de faire partie de la démarche qualité de l'institution

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

# Limites et perspectives

- ◆ Nature de l'échantillon
- ◆ Changements récents, dans la démarche et au sein des programmes
- Mettre en place un système de suivi du recours aux ressources CFCD
- Expliciter l'instrumentalisation du processus de certification eduQua, construire des bénéfices partagés
- Compléter l'étude: ajouter le programme 2019 + groupe de contrôle
- Introduire la notion de maturité du système en place

G3 Qualité, Montréal, 25 oct 2018

**Merci pour votre attention**

**Des questions ?**

# QWALIRIS,

convivialité et sérieux pour la co-construction  
de démarches qualité

Anne Vigneul, Luc Canautte, Roland Bourgeois, Ary Azaz, Catherine Meyfroid,  
Fabienne Vanderoot, Danielle Maes, Arielle Bouchez, Béatrice Loir, Agnès Depaille,  
Laurence Noël

# QWALIRIS

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES



Mutualisation comme facteur intrinsèque de motivation

# L'enseignement supérieur en Belgique francophone

Illustration : nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s dans l'enseignement supérieur, par forme d'enseignement, en 2015-2016<sup>22</sup>

Forme d'enseignement	Nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s
Universités	95.641
Hautes Écoles	88.599
Enseignement de promotion sociale*	34.525*
Écoles supérieures des arts	7.626
<b>Total</b>	<b>226.391</b>

\* Titres correspondants et non correspondants à l'enseignement de plein exercice

Illustration : répartition géographique des pôles



L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

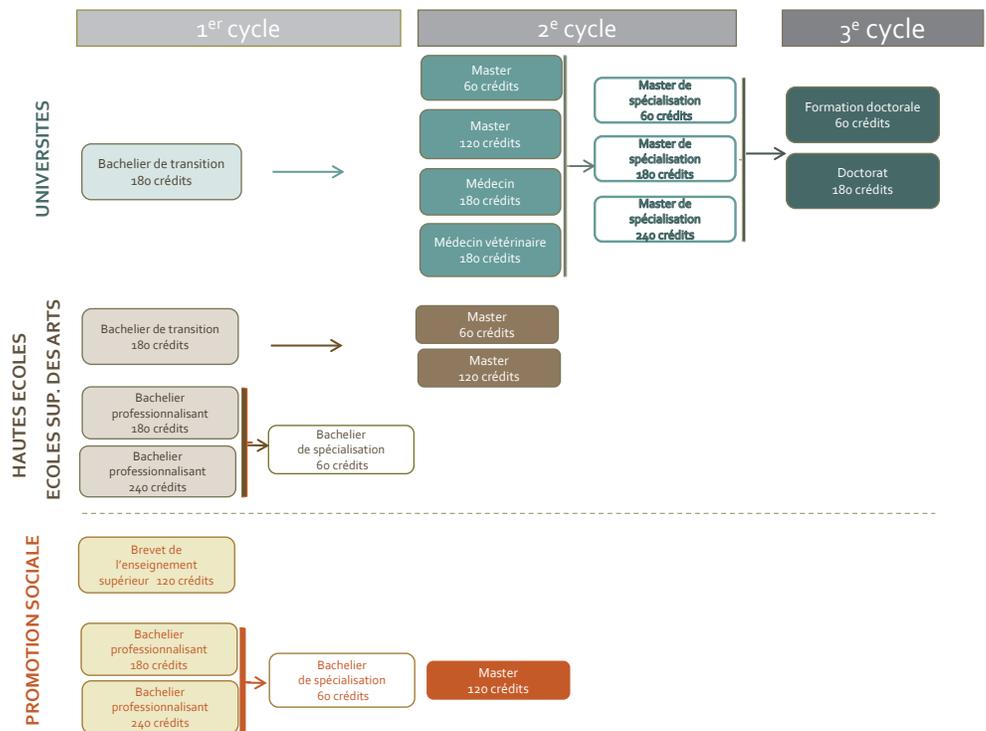
G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

Source : AEQES, L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, Bruxelles, 2018

Source : ARES

## L'organisation de l'enseignement supérieur



L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES



## ARRET SUR IMAGE QWALIRIS HISTORIQUE

- **GVSMQ** Groupe de veille et de suivi méthodologique pour la qualité constitué au sein du CGHE
- **UDHECOM** Union des HE de la CFWB
- **GT Qualité du Conseil Général de l'EPS**
- **ImpeQes** ASBL
- **QUALIRIS**

**QWALIRIS**,  
espace de **parole**,  
espace de **co-construction**  
espace d'**intelligence collective**

Photo : [http://g2.forsal.pl/p/\\_wspolne/pliki/1627000/1627897-kot-i-cien-lwa.jpg](http://g2.forsal.pl/p/_wspolne/pliki/1627000/1627897-kot-i-cien-lwa.jpg)

5

## POURQUOI QWALIRIS ?

Un fil rouge : partage de bonnes pratiques et besoin de collaboration

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

• « La QUALITE dans tous ses états »



Colloque : « La qualité dans tous ses états » (16 au 18 octobre 2016, Bruxelles)

Cercle  
bruxellois de la  
qualité

• « Vos OUTILS sous la loupe »



Qualiris

• « Les EFFETS d'une démarche qualité »

QWALIRIS

6

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

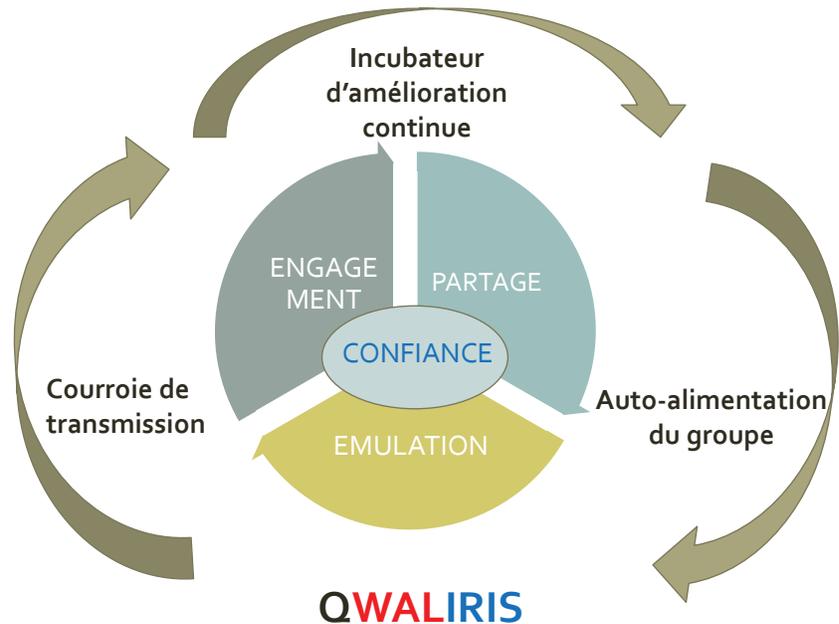
QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

## Les démarches qualité en enseignement supérieur : quels en sont les effets ?



7

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

# QWALIRIS

Association de fait, fonctionnant sur base volontaire et participative

### Objectifs atteints 2016-2018 :

- Intéresser plus de coordinateur·trice·s qualité de l'enseignement supérieur
- Organiser le partage d'expériences
- Construire des outils
- Pérenniser l'association de fait
- Exercer une veille sur la démarche qualité en Belgique, en Europe et ...



8

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

	Année référence 2015	Réalisations 2016-2018
Nombre de membres	3	14
Nombre de forme d'ES	1	2
Nombre d'EES	3	10
Nombre de réunion(s)	2	11
Thèmes abordés	<i>Partage d'expériences en tant que coordinateur-trice qualité – Partage de pratiques en ce qui concerne les évaluations des enseignements par les étudiant-e-s (EES) – La qualité en soutien au management stratégique – Partage de bonnes pratiques sur les outils (questionnaires, indicateurs ...) – Plan stratégique – Construction d'une boîte à outils QWALIRIS – Gestion de la qualité en co-diplomation – Modalités de fonctionnement du groupe QWALIRIS – Retours sur les colloques et les évènements qualité auxquels un-e membre a participé – Evaluation des stages – Evaluation de la charge de travail des étudiant-e-s ...</i>	
Outils	Construction d'une SWOT (mots clefs) Modèle(s) d'EES Plan stratégique Charge de travail des étudiant-e-s AEQES vs ESG ...	

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

## METHODES :

- Nos valeurs
- Notre fonctionnement
- Notre recette

bienveillance  
ouverture  
indépendance  
éthique  
transparence  
universalisme

une Charte  
un R.O.I.  
un état d'esprit

liberté de réflexion  
mutualisation  
co-construction

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

## PARTAGE

### Partages d'expériences :

- **liberté** de réflexion et de créativité vis-à-vis de tout enjeu : concurrence, hiérarchie, programme, nombre d'étudiants ...
- **ligne de force** : mutualisation au service de l'épanouissement de démarches qualité

### Partages d'outils :

- **Bonnes pratiques** en gestion de la qualité (statistiques, SWOT, lecture comparée Référentiel/Guidelines - AEQES/ESG, définition d'indicateurs, charge de travail, évaluation institutionnelle ...)
- Elaboration d'un **plan stratégique**
- **Evaluation** des enseignements

11

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

## ENGAGEMENT : VALEURS

### CHARTRE

la qualité conviviale et sérieuse, sans se prendre au sérieux

1. QWALIRIS est une association de fait, rassemblant sur **base volontaire, participative** et formalisée, les coordinateurs qualité institutionnels de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie Bruxelles. Elle se veut **conviviale et sérieuse** sans se prendre au sérieux.
2. QWALIRIS a pour ambition de construire et/ou de partager les **bonnes pratiques** afin de soutenir ses membres face aux défis liés à la mise en œuvre de la démarche qualité.
3. QWALIRIS défend en termes de **valeurs** : la **bienveillance, l'ouverture, l'indépendance, la transparence, l'éthique et l'universalisme**.
4. Les membres, à la date de la signature de la charte, sont membres d'office. Toute personne ayant les fonctions décrites au point 1. peut demander son **adhésion**.
5. Lors des réunions, la **parole circule librement**.
6. Lorsque la **confidentialité** est demandée, chaque membre s'engage à la respecter.
7. Les sujets abordés permettent à chaque membre de **s'enrichir des expériences** de chacun.
8. L'association fonctionne sur base du **management collaboratif** dans le respect de son règlement d'ordre intérieur.

12



## EVALUER NOTRE PROCESSUS

2018-2020

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

Objectifs de l'évaluation

Quels indicateurs ?

Pour évaluer quoi ?

*A définir*

*A définir*

- QWALIRIS ?
- Notre PROCESSUS ?

- Trouvez-vous l'idée intéressante ?
  - Pourquoi ?
- Une association de type Qwaliris existe-t-elle dans votre pays ?
  - Si oui, quel est son nom ?
- Souhaiteriez-vous qu'une telle association existe dans votre pays ?
- Y participeriez-vous ?

15

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

## Comment participer ?



Web

1. Connectez-vous sur [www.wooclap.com/QWALIRIS](http://www.wooclap.com/QWALIRIS)
2. Vous pouvez participer

wooclap

• 1 participant connecté

16

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN  
BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

*La bonne humeur réussit  
parfois là où la force et la  
raison échouent.*

*Proverbe canadien*



Photo : <https://www.youtube.com/watch?v=nBjuWaMBh-U>

23

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

# QWALIRIS



Emergence d'une convivialité au départ d'une volonté individuelle  
forte de collaborer et de co-construire

24

L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

Merci à toutes celles et ceux, membres de QWALIRIS, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce PPT :

*Azaz Ary, Bouchez Arielle, Bourgeois Roland, Canautte Luc, Depaille Agnès, Durieux Aline, Grave Céline, Loir Béatrice, Maes Danielle, Meyfroid Catherine, Noël Laurence, Pierre Carine, Vanderoost Fabienne, Vigneul Anne*



L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR EN BELGIQUE

QWALIRIS

COLLOQUES QUALITE

G3 MONTREAL

PROSPECTIVES

# QWALIRIS

Merci pour votre attention.

[qwaliris@googlegroups.com](mailto:qwaliris@googlegroups.com)